4ª edición

Marketing estratégico

Roger J. Best

PEARSON
Prentice Hall

CUARTA EDICIÓN

Marketing estratégico

Roger J. Best

Profesor emérito de Marketing
University of Oregon

Traducción
Dionisio Cámara Ibáñez
Departamento de Marketing y Economía
Universidad de Deusto

PEARSON Prentice Hall

Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima
Montevideo • San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains

Datos de catalogación bibliográfica

Roger J. Best
Marketing estratégico
4.ª edición
PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2007

ISBN: 978-84-8322-342-0
Materia: 658.8

Formato: 195 x 250 mm Páginas: 544

Todos los derechos reservados.
Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal).

DERECHOS RESERVADOS
© 2007 PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
C/ Ribera del Loira, 28
28042 Madrid

Roger J. Best
Marketing estratégico, 4.ª edición

Authorized translation from the English language edition, entitled MARKET-BASED MANAGEMENT, 4th Edition by BEST, ROGER., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2005.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

ISBN: 978-84-8322-342-0
Depósito Legal: M-

Equipo editorial:
Editor: Alberto Cañizal
Técnico editorial: Elena Bazaco
Equipo de producción:
Director: José Antonio Clares
Técnico: José Antonio Hernán
Diseño de cubierta: Equipo de diseño de PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
Composición: Artedís, S.L.L.
Impreso por:

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tinta ecológicos

A mis críticos más severos: Robin, Mary y Oliver

RESUMEN DEL CONTENIDO

Prefacio xxi
Sobre el autor xxv
Reconocimientos xxvii

Parte I ■ Orientación al mercado y a los resultados 3

Capítulo 1 El enfoque en el cliente y la gestión de su lealdad 5
Capítulo 2 Resultados de marketing y rentabilidad de las acciones de marketing 37

Parte II ■ Análisis de mercado 63

Capítulo 3 Mercado potencial, demanda de mercado y cuota de mercado 65
Capítulo 4 Análisis del cliente y creación de valor 97
Capítulo 5 Segmentación de mercados y marketing de relaciones con los clientes 139
Capítulo 6 Análisis de la competencia y fuentes de ventaja competitiva 173

Parte III ■ Estrategias de marketing mix 205

Capítulo 7 El posicionamiento del producto, la marca y las estrategias para la línea producto 207
Capítulo 8 El establecimiento del precio con orientación al mercado 245
Capítulo 9 Canales de marketing y e-marketing 281
Capítulo 10 Comunicación de marketing y respuesta del cliente 309

Parte IV ■ Marketing estratégico 337

Capítulo 11 La Planificación Estratégica de Mercado 339
Capítulo 12 Estrategias ofensivas 363
Capítulo 13 Estrategias defensivas 387

Parte V ■ La planificación de marketing y de resultados 413

Capítulo 14 Elaboración de un plan de marketing 415
Capítulo 15 Unidades de medición de resultados y ejecución de estrategias 457
Capítulo 16 Gestión empresarial orientada al mercado y resultados financieros 465

Créditos 499
Índice 501

CONTENIDO

Prefacio xxi
El autor xxv
Reconocimientos xxvii

PARTE I ■ ORIENTACIÓN AL MERCADO Y A LOS RESULTADOS 3

CAPÍTULO 1 EL ENFOQUE EN EL CLIENTE Y LA GESTIÓN DE SU LEALTAD 5

El enfoque en el cliente y la rentabilidad 7

Consecuencias de las deficiencias en la orientación al mercado y al cliente sobre el valor proporcionado a los accionistas 7
El enfoque en el cliente y su satisfacción 8
La satisfacción del cliente: un indicador clave en el análisis de los resultados de la empresa 9
Una visión amplia de la satisfacción del cliente 10
La satisfacción de los clientes y su relación con la rentabilidad empresarial 11
Impacto de la insatisfacción del cliente y de su tipología en el beneficio empresarial 14

Impacto en beneficio de las mejoras en el nivel de recompra 16

La satisfacción y el nivel de recompra de los clientes 17
Nivel de recompra de los clientes y vida de un cliente 17
El valor de la duración de las relaciones con un cliente (valor de vida de un cliente) 18

La lealtad del cliente y su gestión 20

La medición de la lealtad de cliente 20
La lealtad de los clientes y el marketing de relaciones 21
Clientes de alto rendimiento 22
Clientes infrautilizados 22
Clientes de alto potencial 22
Clientes no rentables 22
Adquisición de nuevos clientes 24
Clientes recuperados 24
La gestión de la salida de clientes 24

El desarrollo de una orientación marketing en las empresas 25

Conocimiento de marketing 26
Liderazgo de marketing 28
Orientación al mercado y satisfacción de los empleados 29

Resumen 29
Pensamiento estratégico orientado al mercado 30
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 31
Notas 33
Apéndice 1.1 Tabla de valores actualizados 35

CAPÍTULO 2 RESULTADOS DE MARKETING Y RENTABILIDAD DE LAS ACCIONES DE MARKETING 37

Indicadores de mercado *versus* indicadores financieros 39

Indicadores de los resultados de marketing 39
Una estrategia basada en el mercado 40

Indicadores de los resultados de marketing 41

Unidades de medida internas y externas 42
Unidades de medida en relación con los procesos y con los resultados finales 42

Rentabilidad del marketing 43

Medición de la rentabilidad del marketing 44
Contribución neta de marketing. Cálculo con orientación producto 46
Contribución neta de marketing y rentabilidad de una unidad de negocio 48
Rentabilidad de marketing. Cálculo con enfoque cliente 49

Estrategias de marketing y crecimiento rentable 50

Estrategias para aumentar la demanda del mercado 51
Estrategias para aumentar la cuota de mercado 52
Estrategias para aumentar los ingresos por cliente 52
Estrategias para disminuir el coste variable 53
Estrategias para mejorar la eficiencia de cara a los mercados 53

Unidades de medida de la rentabilidad de marketing 54

Rendimiento del marketing sobre ventas 54
Rentabilidad de marketing sobre la inversión en marketing 55
Impacto en beneficios de los indicadores de rentabilidad de marketing 56

Resumen 56
Pensamiento estratégico orientado al mercado 58
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 59
Notas 60

PARTE II ■ ANÁLISIS DE MERCADO 63

CAPÍTULO 3 MERCADO POTENCIAL, DEMANDA DE MERCADO Y CUOTA DE MERCADO 65

Definición del concepto mercado 67

Visión amplia del mercado 67
Demanda vertical *versus* demanda lateral 69
Definición del mercado atendido 70

Mercado potencial 71

Oportunidades de negocio no explotadas 71
Notoriedad 71
Disponibilidad 72
Capacidad para usar el producto 72
Deficiencias en las expectativas de beneficios 72
Capacidad económica 73
Índice de desarrollo del mercado 74
Mercado potencial y crecimiento del mercado 74
Ritmo de desarrollo de los mercados 75
Aceleración del ritmo de crecimiento del mercado 76
Fuerzas de adopción en los clientes 77
Fuerzas de adopción en el producto 77
Demanda del mercado 79
La estimación de la demanda potencial para el futuro 79

Ciclo de vida de un producto 80

Demanda de mercado, precios y gastos de marketing 80
El ciclo de vida del producto y la rentabilidad de marketing 81
Ciclo genérico de vida de un producto *versus* ciclo de vida individual 83

Cuota de mercado y potencial de cuota de participación 84

Árbol de desarrollo de la cuota de mercado 85
Notoriedad del producto 86
Atractivo del producto, preferencia 87
Precio aceptable, intención de compra 87
Disponibilidad del producto 88
Experiencia de servicio 88
Índice de cuota de mercado 88
Potencial de cuota de mercado y gestión de la cuota de participación 89
Potencial de cuota de mercado 89
Índice de desarrollo de la cuota de participación 90

Resumen 90
Pensamiento estratégico orientado al mercado 92
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 93
Notas 95

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DEL CLIENTE Y CREACIÓN DE VALOR 97

La identificación de los beneficios de los clientes 99

Un día en la vida de un cliente 99
El diseño empático 99
Análisis del comportamiento del usuario líder 101
Grápese al proceso de generación de órdenes de compra 102
Método Kano 103
El proceso de medición en el método Kano 104
La gestión de la satisfacción e insatisfacción de los clientes 105
Beneficios y valor para el cliente 105

Costes en el ciclo de uso de un producto y creación de valor para los clientes 108

Precio bajo 108
Costes de adquisición 109
Costes de uso 109
Costes de disposición de la propiedad 110
Costes de mantenimiento 111
Costes de eliminación del producto 111

La relación rendimiento-precio del producto y la creación de valor para el cliente 112

Rendimiento relativo 113
Precio relativo 114
Valor para el cliente 114
Mapa de valor 115

Beneficios percibidos y creación de valor 116

Beneficios del producto 116
Beneficios en los servicios 117
Beneficios de la reputación de la compañía y de sus marcas 118
Valoración global de los beneficios por parte del cliente 118
Coste percibido asociado a la compra 119
Valor percibido por el cliente 120

Beneficios emocionales y creación de valor 120

Beneficios emocionales y valor psicológico 121
Personalidad de marca y creación de valor 121

Costes de transacción y creación de valor 122

Valor del espacio 122
Valor de las transacciones 123
Creación de valor a través de la cadena de suministros 124

La identificación de los valores que mueven el comportamiento 125

Formación de las preferencias de los clientes 125
Valor para el cliente 125

Herramientas de análisis del cliente 127

Métodos de exploración 127
Métodos relacionados con los procesos 129
Métodos de seguimiento 129

Métodos de testado 129
Métodos de análisis 129

Resumen 130
Pensamiento estratégico orientado al mercado 131
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 132
Notas 135
Apéndice 4.1 Operaciones para realizar el análisis *trade-off* (análisis conjunto) 137

CAPÍTULO 5 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y MARKETING DE RELACIONES CON LOS CLIENTES 139

Necesidad de los clientes 141

Fuerzas que configuran las necesidades en los mercados de consumo 141
Influencias demográficas 141
Influencias de los estilos de vida 142
Comportamientos de uso 142
Fuerzas que configuran las necesidades del mercado empresarial 142
Factores de identificación de la empresa (Firmographics) 142
Cultura empresarial 143
Comportamiento de uso 143

La segmentación en base a las necesidades 144

La trampa de los factores demográficos 144
Segmentos de mercado basados en las necesidades 145
Identificación de los integrantes de un segmento 146
Atractivo de un segmento 147
Rentabilidad de un segmento 149
Posicionamiento en los segmentos 150
Test ácido de la estrategia de segmentación 153
Estrategia de marketing mix para un segmento 154

Estrategias de segmentación 155

Estrategia de mercado masivo 155
Estrategia del segmento de mayor tamaño 156
Estrategia del segmento adyacente 156
Estrategias multisegmento 156
Estrategia del segmento de menor tamaño 158
Estrategias de segmentación en nichos 158
Estrategias de subsegmentación 160

Marketing de relaciones con los clientes 161

Expectativas de valor para el cliente *versus* valor para la empresa 162
Marketing de base de datos 163
Personalización masiva (*Mass Personalization*) 164
Ofertas personalizadas (*Mass Customization*) 164
Gestión de las relaciones con clientes especiales 165

Resumen 168
Pensamiento estratégico orientado al mercado 168

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 169
Notas 171

CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA 173

El conocimiento como fuente de ventaja competitiva 175

Estrategia de ataque frontal 175
Estrategia oblicua 177

Competencia y ventaja competitiva 178

Análisis del sector 179

Barreras de entrada 180
Barreras de salida 181
Poder de compra de los clientes 181
Poder de negociación de los suministradores 181
Productos sustitutivos 181
Rivalidad competitiva 182
El dilema del prisionero 182

Posición competitiva: seguimiento de la competencia 182

Definición de la competencia 183
Análisis de la competencia 185
Sistema de inteligencia de la competencia 185
Una muestra del análisis de la competencia 186
Benchmarking competitivo 189

Fuentes de ventaja competitiva 190

Ventaja competitiva en costes 191

Ventaja en costes variables 191
Ventaja en los costes de marketing 193
Ventaja en los costes operativos 193

Ventajas a través de la diferenciación 194

Ventajas en el producto físico 194
Ventajas en los servicios 195
Ventajas en la reputación 195

Ventajas en marketing 196

Ventajas en el canal de distribución 196
Ventajas en la fuerza de ventas 197
Notoriedad de marca 197

Resumen 198
Pensamiento estratégico orientado al mercado 199
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 200
Notas 202

PARTE III ■ ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX 205

CAPÍTULO 7 EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO, LA MARCA Y LAS ESTRATEGIAS PARA LA LÍNEA DEL PRODUCTO 207

El posicionamiento del producto 209

El posicionamiento del producto y la cuota de mercado 209
Estrategias de posicionamiento del producto 214

El posicionamiento empresarial y la diferenciación de la oferta 214

Diferenciación del producto 215
Diferenciación por los servicios 217
Diferenciación por la marca 219
Diferenciación en los bajos costes de compra 220

La decisión del nombre de marca y de su gestión 221

La identidad de la marca 221
La codificación de la marca 221
Nombre de la empresa y nombre del producto 222
El desarrollo del nombre de marca 225
La creación de un nuevo nombre de marca 225

Valor de la marca 226

Activos de las marcas 226
Pasivo de la marca 228
Valor global de la marca 229

La marca y las estrategias de línea de productos 230

Desarrollo de la línea de productos 230
Marca paraguas y marcas adyacentes 231
Extensiones de la línea de productos 233
Estrategias de soluciones integrales y soluciones parciales 235
Las extensiones de la línea y el efecto sustitución de la marca paraguas 236
La extensión de la línea de productos y las economías de escala 236

Resumen 237
Pensamiento estratégico orientado al mercado 239
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 240
Notas 244

CAPÍTULO 8 EL ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO CON ORIENTACIÓN AL MERCADO 245

La comprensión de los costes de utilización de un producto 247
Precios fijados en base al conocimiento del mercado 249

Precio de desnatado 251
Establecimiento de precios en base al valor en uso 252
Establecimiento de precios en base al valor percibido 253
Los precios y la estrategia de segmentación 253
Precio estratégico a cuentas especiales 254
Precio para producto plus 254

Estrategias de precios fijadas en base a costes 255

Precio mínimo 256
El precio como coste más margen estándar 257
Precio de penetración 257
Precios basados en el liderazgo en costes 258
Establecimiento de precios para concursos 259
Estrategia de precios de cosecha 260

Precio y rentabilidad 261

Contribución total 261

Elasticidad de precios y resultados empresariales 265

La fijación de precios en una situación de demanda inelástica 266
Análisis de resultados en el caso de mercados con demanda elástica 267
Análisis de la facilidad de cambio de solución sobre el valor de la elasticidad del mercado 268
Condiciones del mercado: Situación de la oferta y demanda 269

El establecimiento del precio de una línea de productos 270

El establecimiento del precio de productos sustitutivos 271
El establecimiento del precio de productos complementarios 271

Resumen 273
Pensamiento estratégico orientado al mercado 274
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 275
Notas 279

CAPÍTULO 9 CANALES DE MARKETING Y E-MARKETING 281

Los canales de marketing y la elección de la estrategia de distribución 283
Unidades de medida de las funciones de canales de marketing 284

Alcance a los clientes 285
Eficiencia operativa 286
Calidad de los servicios 287

Sistemas alternativos de canales 288

Sistemas de canal directo 288
Sistemas de canal indirecto 289
Sistemas de distribución mixtos 290
Canales B2C 290
Canales B2B 291

Sistemas de distribución que aportan valor al cliente 293

La entrega de beneficios a los clientes 293
Beneficios en los servicios de entrega 294
Beneficio de imagen 295
El desarrollo de los beneficios ofrecidos por la compañía 296
La mejora de la eficiencia en costes 296

Sistemas de distribución y ventaja competitiva 297

La fuerza de ventas como ventaja competitiva 298
Productividad de la fuerza de ventas 299
Ventaja competitiva en la distribución 299

Impacto en beneficio de la utilización de sistemas alternativos de distribución 301

Resumen 304
Pensamiento estratégico orientado al mercado 304
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 305
Notas 307

CAPÍTULO 10 COMUNICACIÓN DE MARKETING Y RESPUESTA DEL CLIENTE 309

Comunicaciones de marketing 311

Estrategias para mejorar la respuesta del cliente 312

El desarrollo de la notoriedad y de la comprensión 314

La elección del medio y la notoriedad de los clientes 314
Frecuencia del mensaje y notoriedad de los clientes 316
El contenido de un anuncio y la respuesta del público objetivo 318

Refuerzo del mensaje 320

El refuerzo del mensaje y la estrateiga *pulsing* 320
La concentración de la frecuencia del mensaje 321

El estímulo de la decisión de compra del público objetivo 322

La estrategia de comunicación *push* y *pull* 322

La estrategia de comunicación *pull* y la respuesta de los clientes finales 323

Elasticidad de la demanda del mercado en relación con la publicidad 324
Efecto remanente de la publicidad 325
Promociones de marketing directo 327
Elasticidad comunicación/precio 327

La estrategia de comunicación *push* y la respuesta del cliente final 329

Promociones al comercio y respuesta del consumidor 329
Análisis del comportamiento de compra posterior a la utilización de promociones de venta 329

Resumen 331
Pensamiento estratégico orientado al mercado 333
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 333
Notas 335

PARTE IV ■ MARKETING ESTRATÉGICO 337

CAPÍTULO 11 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO 339

Diversificación de productos y mercados 341
Dos niveles de diversificación 342
El proceso de planificación estratégica del mercado 342
Resultados de una empresa 343
Atractivo de un mercado 344
Ventajas competitivas 346
Análisis *portfolio* y planes estratégicos de mercado 346
Planes estratégicos ofensivos de mercado e impacto en la rentabilidad 349
Planes estratégicos defensivos de mercado e impacto en la cifra de resultados 351
Estrategias de marketing mix y resultados del plan 352
Estrategia de marketing mix 353
Plan de resultados 353

Resumen 355
Pensamiento estratégico orientado al mercado 357
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 358
Notas 361

CAPÍTULO 12 ESTRATEGIAS OFENSIVAS 363

Planes estratégicos de mercado 365
Planes de mercado estratégicos ofensivos 365
Estrategia ofensiva básica I: Invertir para aumentar las ventas en mercados ya atendidos 367
Estrategia ofensiva IA: Crecimiento de la Cuota de Mercado 367
Estrategia ofensiva IB: Aumenta los Ingresos por Clientes 369
Estrategia ofensiva IC: Entrada en nuevos Segmentos de Mercado 370
Estrategia ofensiva ID: Expandir la Demanda Global del Mercado 371
Estrategia ofensiva básica II: Mejora de la posición competitiva 373
Estrategia ofensiva IIA: Mejora de la Lealtad y Nivel de Recompra de los Clientes 373
Estrategia ofensiva IIB: Mejora de la Ventaja en la Diferenciación 374
Estrategia ofensiva IIC: Disminución de Costes/Mejora de la Productividad de Marketing 374
Estrategia ofensiva IID: Desarrollo de Ventajas en Marketing 375
Estrategia ofensiva básica III: Entrada a nuevos mercados 375
Estrategia ofensiva IIIA: Entrada en Nuevos Mercados Relacionados 376
Estrategia ofensiva IIIB: Entrada en Mercados no Relacionados 377

Estrategia ofensiva IIIC: Centrada en Nuevos Mercados Emergentes 378
Estrategia ofensiva IIID: Desarrollo de nuevos Mercados 379

La elección de planes estratégicos ofensivos de mercado 379

Resumen 381
Pensamiento estratégico orientado al mercado 382
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 383
Notas 385

CAPÍTULO 13 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS 387

Planes de mercado estratégicos defensivos 389
Estrategia defensiva básica I: proteger la posición 391

Estrategia defensiva IA: Proteger la Cuota de mercado 391
Estrategia defensiva IB: Desarrollar la Lealtad en el Cliente 397

Estrategia defensiva básica II: optimizar la posición 397

Estrategia defensiva IIA: Maximizar la Contribución Neta de Marketing 400
Estrategia defensiva IIB: Centrar el Enfoque en el Mercado 401

Estrategia defensiva básica III: Monetizar, cosechar, desinvertir 402

Estrategia defensiva IIIA: Gestión Atractiva de la Tesorería 403
Estrategia defensiva IIIB: Cosecha-Desinversión para adquirir tesorería 403

La elección de la estrategia defensiva 406

Resumen 407
Pensamiento estratégico orientado al mercado 408
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 409
Notas 411

PARTE V ■ LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING Y DE RESULTADOS 413

CAPÍTULO 14 LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING 415

Creatividad *versus* estructura 417
Beneficios de la elaboración de un plan de marketing 417

Identificación de oportunidades 417
Apoyo en las capacidades básicas 418
Estrategia de marketing enfocada 418
Destino eficaz y utilización eficiente de los recursos 418

Mapa-guía de resultados 418

La elaboración de un plan de marketing: proceso y lógica 419

Paso I: Análisis de la Situación 419
Paso II: Análisis SWOT, DAFO, FODA 422
Paso III: Plan Estratégico de Mercado 423
Paso IV: Estrategia de Marketing Mix 424
Paso V: Presupuesto de Marketing 425
Paso VI: Cronograma de medición de Resultados 427
Paso VII: Valoración de los Resultados 429

Muestra de un plan de marketing 429

Paso I: Análisis de la situación 430
Paso II: Análisis SWOT, DAFO, FODA 430
Paso III. Plan Estratégico de Mercado 431
Paso IV: Estrategias de Marketing Mix 431
Paso V: Presupuesto de Marketing 432
Paso VI: Plan de Resultados de Marketing 432
Paso VII: Evaluación de Resultados 432

Resumen 433
Pensamiento estratégico orientado al mercado 434
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 434
Notas 436
Apéndice 14.1 Muestra del Plan de Marketing 437

CAPÍTULO 15 UNIDADES DE MEDICIÓN DE RESULTADOS Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS 457

Indicadores de los resultados de marketing 459

Indicadores de procesos de comportamiento de los mercados e indicadores de resultados finales 461

Unidades de medida de los procesos de comportamiento de los mercados 461
Indicadores de resultados finales de los mercados 462

Ejecución exitosa de la estrategia 463

Sentimiento de propiedad del plan 464
Apoyo del plan de marketing 466
Adaptación del plan de marketing 467
Valoración de la puesta en práctica de un plan de marketing 469

Análisis de la varianza: resultados reales y planificados 469

Resumen 472
Pensamiento estratégico orientado al mercado 474
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 475
Notas 476

CAPÍTULO 16 GESTIÓN EMPRESARIAL ORIENTADA AL MERCADO Y RESULTADOS FINANCIEROS 477

La satisfacción de los clientes y la rentabilidad empresarial 479

Las estrategias de marketing y la rentabilidad empresarial 480

Volumen de clientes 481
Margen por cliente 482
Contribución total 483
Contribución neta de marketing 483
Beneficio neto (antes de impuestos) 484

Cómo afectan las estrategias de marketing a la inversión en activos 484

Inversión en efectos por cobrar 484
Inversión en inventarios 485
Inversión en activos fijos 486

Unidades de medida de la rentabilidad empresarial 487

Unidades de medida del valor para los accionistas 489

Dirección orientada hacia el mercado 490

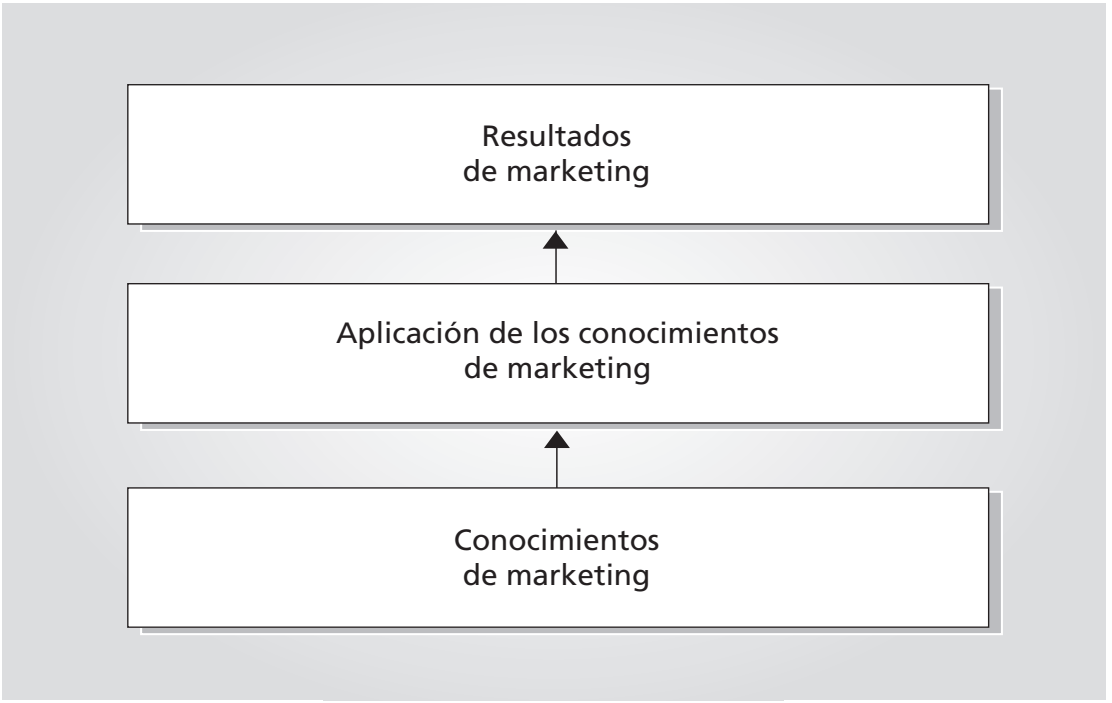
Resumen 493
Pensamiento estratégico orientado al mercado 495
Herramienta de análisis de los resultados de marketing 495
Notas 497

Créditos 499
Índice 501

PREFACIO

■ **«Mejorar en el conocimiento de marketing, sin aplicarlo, constituye una pérdida de oportunidades.»**
—Dr. Roger J. Best

Esta nueva edición de *Marketing estratégico* se construye buscando resultados, en la creencia que el auténtico aprendizaje sólo se da con la aplicación del conocimiento. Como puede apreciarse en el la figura inferior, el conocimiento de marketing es el impulsor de los resultados de marketing, pero estos resultados sólo se consiguen con la aplicación del conocimiento y la experiencia.



Los positivos comentarios de estudiantes, profesores y profesionales del campo del marketing me han animado a continuar desarrollando esta filosofía en esta cuarta edición de *Marketing estratégico*. El libro conserva su enfoque hacia el mercado y hacia los procesos y herramientas necesarias para diseñar estrategias de marketing que proporcionen niveles superiores de satisfacción, valor y rentabilidad. La característica diferenciadora de este libro es su enfoque en los resultados y en la rentabilidad del marketing, y en el análisis del papel que las disciplinas de marketing juegan en el desarrollo de los beneficios de las empresas. La mejor forma de conseguirlo es aplicando estrategias que consigan atraer, satisfacer y desarrollar clientes leales, proporcionando a los clientes valores superiores a los de los productos y servicios de la competencia.

Está cuarta edición continua desarrollando este enfoque de varias formas. Se ha hecho un especial esfuerzo en desarrollar conceptos como la lealtad del cliente, unidades de medida de los resultados de marketing, marketing de relaciones, y estrategias de marca o línea de productos. Quizá, todavía más importante, es la incorporación, al final de cada capítulo, de la sección herramientas de análisis de los resultados de marketing. Los usuarios de este libro pueden acceder *on-line* a estas herramientas, lo que les proporcionará la oportunidad de aplicar sus conocimientos de marketing y encontrar nuevas perspectivas. Los profesores, a través de estas herramientas, pueden asignar nuevas tareas a sus alumnos.

La dirección empresarial orientada hacia el mercado resulta fácil, de una forma intuitiva, pero aparentemente difícil de ejecutar en la práctica. Los estudiantes y los profesionales de marketing dicen que les gusta este libro porque les resulta fácil de leer, y porque presenta las herramientas y procesos necesarios para desarrollar las estrategias de marketing. Los conceptos en sí mismos son importantes y constituyen la base de una dirección basada en el mercado. Sin embargo, tienen un valor limitado si no se pueden aplicar de una forma que proporcione un valor superior a los clientes. Aquellos que trabajen en el campo del marketing deben asumir un mayor nivel de responsabilidad en la gestión de los beneficios y en el seguimiento de los resultados externos de la empresa. Este es uno de los importantes beneficios de este libro. Espero que le ayude en su comprensión, compromiso, y práctica de una gestión empresarial orientada hacia el mercado.

Roger J. Best
Profesor Emérito de Marketing
Universidad de Oregón

MATERIALES DE APOYO

El libro viene acompañado de distintos materiales de apoyo a la tarea del instructor:

- Manual del profesor, con un archivo de tests.
- Un CD que incluye archivos en Word, con los materiales arriba mencionados, además de archivos en Power Point para facilitar las presentaciones, y un *software* generador de tests.
- Una página web con recursos para los estudiantes (www.prenhall.com/best)

Para conseguir estos materiales, póngase en contacto con el representante de ventas de Prentice Hall más cercano

Estos archivos se pueden también descargar desde la página web www.prenhall.com, accediendo al Instructor Resource Centre (IRC). Para tener acceso a estos materiales siga las siguientes instrucciones:

- Vaya a la página www.prenhall.com
- Localice este libro pinchando en *Search our Catalog*
- Una vez que haya localizado el libro, haga clic en *Instructor*, (menú situado a la izquierda de la página)
- Aparecerá una página con los recursos para el profesor, que le mostrará el material suplementario que puede descargar (busque los iconos de los diferentes materiales).
- Haga clic en el material que desee descargar. Le pedirá un nombre y una clave. Si no se ha registrado todavía, hágalo, siguiendo las instrucciones que aparecen en la pantalla. Una vez que se haya registrado, su estatus de instructor se validará en un plazo de 24-48 horas, y usted recibirá un mensaje de confirmación, vía *e-mail*, proporcionándole un nombre de usuario y su clave de acceso. Para tener acceso a los materiales de Prentice Hall, usted sólo necesita registrarse una vez.

EL AUTOR

El doctor Roger J. Best es profesor emérito de marketing de la Universidad de Oregón y presidente y propietario de Marketing Excellence Survey. Obtuvo su grado de Licenciado en Ingeniería Eléctrica, en la Universidad de California en 1968. Posteriormente, pasó a trabajar en la empresa General Electric, donde asumió tareas directivas en el área de ingeniería y de dirección de producto. Trabajando con GE obtuvo una patente para un producto que él mismo desarrolló. Realizó un MBA, en 1982, en la Universidad de California y en 1975 se doctoró en la Universidad de Oregón. Entre 1975 y 1980 trabajó como profesor en la Universidad de Arizona, y entre los años 1900 y 2000 en la Universidad de Oregón. Actualmente, trabaja, a tiempo parcial, en la Universidad de Oregón, en su programa MBA, habiendo sido galardonado, en el año 2004, con la distinción al profesor más destacado en el programa.

En los últimos 25 años ha publicado más de 50 artículos y ha obtenido numerosos premios a la enseñanza. En 1998 recibió el premio de la American Marketing Association al profesor más distinguido en marketing. En 1988, la Academia de Ciencias de Marketing de Estados Unidos consideró como artículo del año, un artículo de productividad de marketing firmado por Del Hawkins, Roger Best y Charles Lillis. El doctor Best ha desarrollado también Marketing Excellence Survey (www.MESurvey.com), un estudio sobre la orientación hacia el mercado de las empresas, con una base de datos mundial de más de 25.000 directivos. Ha desarrollado también Markprof (www.MarkProf.com), un programa de rentabilidad de marketing cuyo objetivo es ayudar a los responsables de marketing de las empresas a mejorar la gestión del impacto de las distintas estrategias de marketing sobre la rentabilidad empresarial.

En los últimos 20 años el doctor Best ha trabajado como consultor en distintas compañías. Entre ellas se citan 3M, General Electric, Dow Chemical, Dow Corning, DuPont, Eastman Kodak, MediaOne, Lucas Industries, Tektronix, ESCO, Pacific Western Pipe, James Hardie Industries. Ha impartido también muchos programas, dirigidos a ejecutivos, en los centros franceses de INSEAD y Fontainebleau.

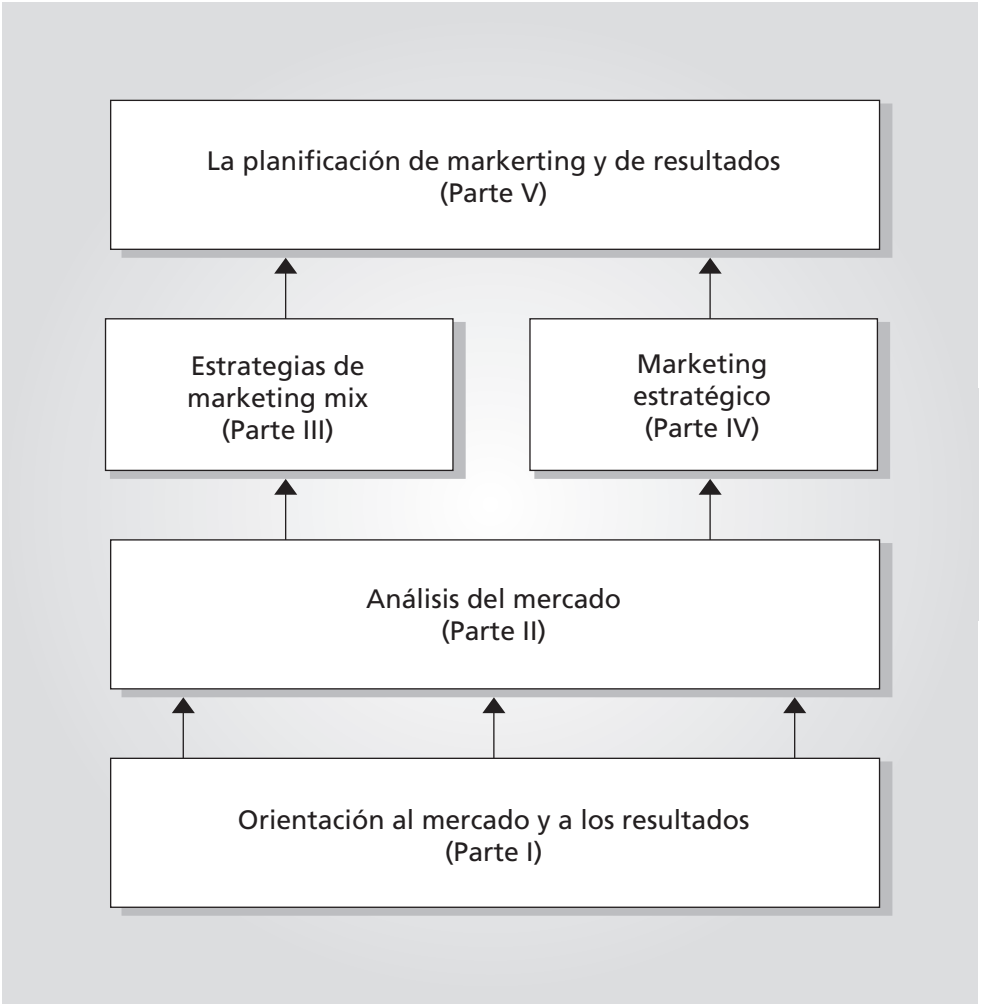
RECONOCIMIENTOS

La realización de este libro proviene de la asimilación de conocimientos de muchas fuentes. La obra integra las perspectivas de distintas personas. El valor añadido por el autor se centra en el enfoque del libro, en la integración de los conceptos y en su presentación, pero el conocimiento básico proviene de muchas fuentes. Desearía citar en especial a algunas personas cuyo conocimiento contribuyó a mi comprensión del marketing y dio origen a muchas de las ideas que se presentan en esta cuarta edición de *Marketing estratégico*. Entre estas personas se incluyen Stewart Bither, John Cady, George Day, Del Hawkins, Thomas Kinnear, Jean Claude Larreche, Charles Lillis, Joseph Newman y Donald Tull.

En segundo lugar, me gustaría reconocer la información que recibí de varios revisores de esta cuarta edición. Sus comentarios y sugerencias de mejora han contribuido a aumentar el valor de la misma. De manera especial agradezco su colaboración a

- Jacqueline Callery, *Robert Morris College*
- Laura Leli Carmine, *Lewis University*
- Anthony DiBenedetto, *Temple University*
- Betsy Gelb, *University of Houston*
- Ronald Goldsmith, *Florida State University*
- Regina McNally, *Michigan State University*
- Rex Moody, *Central Washington University*
- Kim Nelson, *University of South Florida–St. Petersburg*
- Cynthia Sadler, *Mount Mercy College*
- Donald Self, *Auburn University Montgomery*
- Susan Spiggle, *University of Connecticut*

Finalmente, me gustaría agradecer sus comentarios y ánimo a los directivos de marketing de 3M, Dow Chemical y DuPont. Su perspectiva del mundo real y sus comentarios me ayudaron a buscar un enfoque más aplicado. Esta cuarta edición no hubiera podido ver la luz sin el apoyo del doctor Bruce Cooley, de Thitapon Ousawat y de la cuidadosa revisión de pruebas realizada por Santwana Singh. Su participación y contribuciones resultaron fundamentales en todos los capítulos de esta edición, y por ello les estoy muy agradecido. Debo un especial agradecimiento a mis editores Katie Stevens y Melisa Pollerazo, que me animaron a escribir esta cuarta edición y me persiguieron hasta su finalización. Todos ellos, así como mi esposa, Robin, merecen un especial agradecimiento, por apoyarme en mis subidas y bajadas de ánimo durante la realización de este trabajo.



Este modelo representa tanto la lógica de la dirección de empresas orientada hacia el mercado como la organización de este libro. La primera parte, *orientación al mercado y a los resultados* constituyen la piedra angular en la que se basa una dirección empresarial dirigida por el mercado, y promueve un análisis del mercado (parte II) estudiando las necesidades de los clientes, las tendencias de los mercados y de la competencia.

El compromiso con la orientación hacia el mercado y su análisis permite el desarrollo de estrategias de marketing mix enfocadas (parte III) y el diseño de las estrategias básicas de marketing (parte IV). La parte quinta de de esta obra (*la planificación de marketing y de resultados*) supone la culminación de este proceso.

Una ejecución exitosa de este proceso permite que las empresas diseñen y proporcionen mayores niveles de valor a sus clientes, reforzando su satisfacción, y contribuyendo a la obtención de mayores niveles de rentabilidad para sus empresas.

La planificación de marketing y de resultados
(Parte V)
Estrategias de
marketing mix
(Parte III)
Marketing
estratégico
(Parte IV)
Análisis del mercado
(Parte II)
ORIENTACIÓN AL MERCADO Y A LOS RESULTADOS
(PARTE I)

PARTE I

Orientación al mercado y a los resultados

■ **«El marketing no es responsabilidad de nadie en particular; es responsabilidad de todos.»**

—Jack Welch, CEO, 1981-2001
General Electric, Co.

Las empresas con una sólida orientación hacia el mercado se caracterizan por conseguir que este enfoque impregne el trabajo de todos los empleados y funciones de la organización. Si bien quienes trabajan en el departamento de marketing tienen la responsabilidad primaria en el liderazgo de una cultura de excelencia en marketing, todos los miembros de la organización deben estar impregnados por esta cultura. Esto significa que todas las personas de la empresa deben ser sensibles a las necesidades de los clientes, conscientes de los movimientos de la competencia y de las oportunidades de encontrar, a tiempo, soluciones a los permanentes cambios del entorno empresarial. ¿Cuál es la consecuencia de este comportamiento? Se ha demostrado que las empresas con una fuerte orientación hacia el mercado son más rentables.

La parte I de este libro muestra la conexión entre la rentabilidad empresarial y la aplicación de los conceptos orientación al marketing, satisfacción del cliente y gestión empresarial enfocada a mercados y clientes. En el capítulo 1 analizaremos los componentes fundamentales de la orientación al marketing y su relación con la satisfacción y el nivel de recompra de los clientes. Desde esta perspectiva calcularemos el impacto del valor de vida de un cliente en el beneficio empresarial, así como el elevado coste de tener clientes insatisfechos.

Ahora bien, para conseguir que empresas y organizaciones posean una sólida orientación al marketing no basta con proclamarlo de palabra. Se requiere que adopten una filosofía de gestión basada en los mercados. Ello requiere reestructurar la organización en torno a los mercados, en lugar de hacerlo en base a los productos o a las líneas de fabricación, y crear en los empleados una cultura que dé rápidas respuestas a los clientes y a las condiciones cambiantes del entorno. Una dirección empresarial con orientación al mercado supone también que la organización cuida sus cifras de beneficio y realiza un seguimiento externo de su adecuación a los mercados, utilizando unidades de medida adecuadas. En el tema 2 se discutirán estas unidades de medida y su relación con la definición de las estrategias de marketing y el crecimiento rentable de la empresa.

CAPÍTULO 1

El enfoque en el cliente y la gestión de su lealtad

En el mundo global y competitivo actual los clientes tienen más expectativas, más posibilidades de elección y son menos leales a las marcas. Existían empresas que hace unos años parecían invencibles, considerando su dominio del mercado (Sears, Kodak, General Motors...). Sin embargo, estas empresas han tenido que reestructurar sus organizaciones para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes y de la competencia emergente. A largo plazo, la supervivencia de cualquier empresa se sitúa en situación de riesgo. El hecho de que algunas compañías como Dell, Microsoft, Wal-Mart, hayan sido consideradas como héroes en la década de los 90 no garantiza que estas compañías continúen su dominio en el próximo decenio. La única cosa que es permanente... es el *cambio.*

- Los clientes continuarán *cambiando* sus necesidades, sus estilos de vida, su situación demográfica y sus comportamientos de compra.
- La competencia cambiará, a medida que surjan nuevas tecnologías y cambien las barreras de entrada a los mercados internacionales.
- El entorno, el campo en el que operan las empresas seguirá *cambiando*, a medida que también cambian las fuerzas económicas, políticas, sociales, tecnológicas.

Las empresas que *sobrevivirán* y seguirán creciendo serán aquellas que *comprendan el cambio*, lo lideren e incluso lo provoquen. Aquellas empresas que no comprendan, a tiempo, el cambio, se adaptarán con estrategias reactivas; habrá, incluso, algunas organizaciones que desaparecerán, sin haberse dado cuenta de que se habían dado cambios en su entorno.

EL ENFOQUE EN EL CLIENTE Y LA RENTABILIDAD

Un periodista deportivo preguntó una vez a Wayne Gretzky cuál era su secreto para haber llegado a ser tan gran jugador de hockey. El deportista respondió: trato de adivinar dónde va a ir la pelota, y no donde está. En otras palabras, Wayne tiene un gran instinto para adivinar el cambio y es capaz de posicionarse, físicamente, en el lugar en el que van a ocurrir las cosas, de tal forma que él mismo pueda marcar o proporcionar una asistencia de gol. Aquellas empresas que puedan vislumbrar la dirección del cambio y que se posicionen como líderes del mismo podrán prosperar y crecer. Aquellas otras que esperen a enterarse de los cambios en los diarios u otros medios de difusión, para su desgracia, estarán fuera de juego y, en el mejor de los casos, podrán volver a intentar entrar en el mismo.

Aquellas empresas que dirijan sus acciones en la misma dirección que los cambios de mercado y del entorno son las que disfrutarán de las ventajas de una orientación (externa) hacia el mercado. Son empresas que están, de forma permanente, en contacto con las necesidades de los clientes, las estrategias de la competencia, las cambiantes condiciones del entorno, las tecnologías emergentes, y que buscan caminos para encontrar soluciones que proporcionen más valor a sus clientes. Este proceso les permite moverse al ritmo del cambio, e incluso liderarlo.

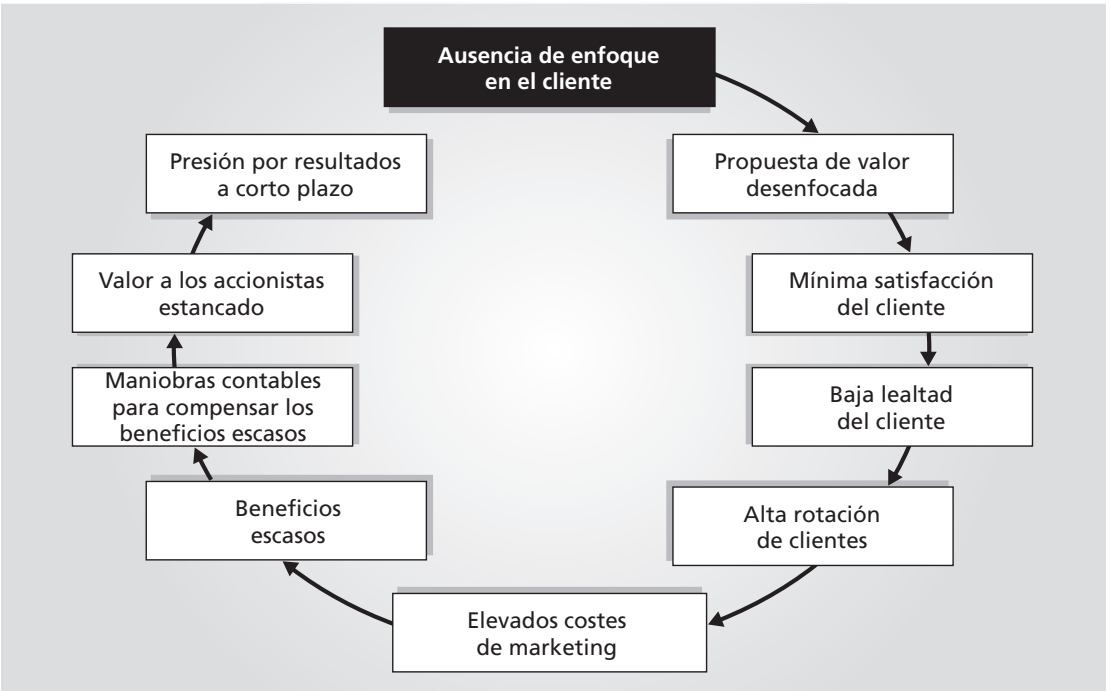
Uno de los beneficios del enfoque en el cliente es asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo. Se ha criticado a las culturas occidentales por tener un enfoque excesivo en el corto plazo. En consecuencia, sus directivos no han estado muy motivados por practicar el enfoque en el cliente y por esforzarse para conseguir relaciones duraderas con los clientes. A los directivos, con frecuencia, se les juzga por sus resultados en el último trimestre y no por lo que hayan hecho para asegurar la supervivencia del negocio, a largo plazo. De la misma forma, los accionistas pueden estar más interesados en los beneficios inmediatos que en la situación a largo plazo de sus empresas.

Si bien los beneficios a *largo plazo* de la orientación hacia el cliente son cruciales para la supervivencia de las empresas y la salud económica de las naciones, el propósito de este capítulo es demostrar también los beneficios a *corto plazo* de esta orientación. Las empresas con una fuerte orientación hacia el cliente, no sólo obtienen resultados mejores que su competencia en la satisfacción de los clientes, sino que también proporcionan mayor rentabilidad a la empresa, en el corto plazo. Las empresas orientadas hacia el cliente le proporcionan un mayor valor y gestionan su lealtad, de tal forma, que crean un mayor valor inmediato para la empresa y sus accionistas. Sin embargo, quizá la mejor forma de comprender la lógica que une el enfoque cliente con el valor para el accionista, es examinar la secuencia de hechos en los que se va a ver envuelta una empresa que tenga un enfoque superficial en el cliente.

Consecuencias de las deficiencias en la orientación al mercado y al cliente sobre el valor proporcionado a los accionistas

Las empresas con un enfoque débil en el mercado desaprovechan el valor de los clientes y de los accionistas. Las empresas con un enfoque débil hacia el mercado se caracterizan por tener un conocimiento superficial de las necesidades de los clientes y del comportamiento de la competencia. Si nos movemos en el sentido de las agujas del reloj en la figura 1-1, observaremos que un enfoque pobre en el cliente se traduce en una propuesta de valor desenfocada y en una satisfacción mínima de sus necesidades [1]. Ello conduce a niveles bajos en la lealtad del cliente, y a que éstos sean fácilmente atraídos por la competencia. Los esfuerzos de marketing que se desarrollen para mantener el nivel de recompra de clientes insatisfechos resultarán poco eficaces, de la misma forma que resulta costosa la adquisición de nuevos clientes, que sustituyan a los perdidos. Niveles bajos de recompra y costes de marketing más elevados contribuyen a unos beneficios empresariales pobres. En respuesta a los mismos, surgen tácticas de venta a corto plazo y maniobras contables para compensar

FIGURA 1-1 CÓMO DESAPROVECHAR A CLIENTES Y ACCIONISTAS



los malos resultados empresariales. Sin embargo, los inversores y analistas bursátiles son capaces de percibir más allá de la fachada, y el valor proporcionado a los accionistas se estancará. Incluso, todavía peor, como se aprecia en el escenario descrito en la figura 1-1, la dirección de la empresa se enfrentará a una presión, aún mayor, para conseguir resultados a corto plazo. Todo ello se traducirá en la sensación de que no hay tiempo para comprender las necesidades de los clientes e identificar las estrategias de la competencia, de tal forma que el círculo vicioso de malos resultados, ilustrado en la figura 1-1, continuará su espiral.

El enfoque en el cliente y su satisfacción

En contraposición con el escenario presentado en la figura 1-1, una empresa que tenga un enfoque profundo en el cliente estará en estrecho contacto con los usuarios, en un esfuerzo por proporcionarles un alto nivel de satisfacción y desarrollar su lealtad hacia la empresa. Las estrategias de marketing se definen, en estos casos, en base a las necesidades inmediatas de los clientes y a la incorporación de otras posibles nuevas fuentes de valor para los usuarios. La fuerza de una orientación de la empresa hacia el cliente descansa también en el grado en que conoce quiénes son sus *competidores clave* y la evolución de sus fortalezas y debilidades. Este hecho permite que las empresas conozcan su competitividad en áreas tales como precio, calidad del producto, disponibilidad, servicios y satisfacción general y específica de los clientes.

El beneficio principal del enfoque en el cliente y de la consecución de altos niveles de satisfacción reside en conseguir un alto nivel de lealtad [2]. La primera prioridad de una dirección orientada hacia el cliente reside en centrarse en el mantenimiento de los clientes rentables. Como se puede apreciar en la figura 1-2, aquellas empresas que desarrollen un fuerte enfoque en el cliente estarán

FIGURA 1-2 ENFOQUE EN EL CLIENTE, SATISFACCIÓN Y RENTABILIDAD

en la mejor posición para desarrollar y gestionar estrategias que proporcionen altos niveles de satisfacción y de lealtad. A su vez, altos niveles de satisfacción y lealtad proporcionarán alta rentabilidad por cliente. En este capítulo demostraremos cómo los clientes muy satisfechos y leales son aquellos que más colaboran a la rentabilidad de las empresas.

La satisfacción del cliente: un indicador clave en el análisis de los resultados de la empresa

Si bien las empresas orientadas al mercado utilizan varios indicadores externos para valorar sus resultados, un indicador esencial es el valor de la satisfacción de los clientes. Para atraer a los clientes se pueden desarrollar distintas estrategias, pero aquel negocio que consiga tener a los clientes plenamente satisfechos será quien consiga su lealtad. Este punto de vista puede parecer filantrópico a aquellos que no comprendan de forma íntegra el concepto de orientación mercado y de dirección empresarial dirigida por el valor de los mercados/clientes. En este capítulo demostraremos las importantes sinergias que puede tener un negocio, partiendo de clientes muy satisfechos y de una gestión proactiva de los insatisfechos.

Existen muchas formas de medir la satisfacción de los clientes. Un instrumento muy común es el índice general de satisfacción del cliente (ISC), que se construye a partir de los niveles de satisfacción en aspectos concretos (rendimiento de la máquina, averías, servicio técnico...), medidos en una escala (por ejemplo, de seis niveles) que va desde clientes muy insatisfechos a clientes muy satisfechos. Como se ve más abajo, a cada nivel de satisfacción se le asigna una puntuación que va desde cero, para clientes muy insatisfechos, hasta 100 para clientes muy satisfechos.

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
0	**20**	**40**	**60**	**80**	**100**

Para obtener el índice de satisfacción medio de los clientes de una determinada muestra se parte de los índices generales de satisfacción para cada elemento de la muestra.

Asumamos, por ejemplo, que en una investigación realizada a 100 usuarios de ordenadores HP, se obtuvo un índice medio de satisfacción de 72. Un índice medio de satisfacción de 72 no nos dice mucho y no es probable que despierte una gran atención en los directivos. ¿Es un buen o un mal

resultado? Depende de los resultados anteriores, del objetivo previsto, del índice conseguido por la competencia. Supongamos que el actual índice 72 supone una mejora sobre resultados anteriores, y que el índice de la competencia es de 62. Estas cifras llevarían a muchos directivos a sentirse muy contentos, y quizás poco exigentes en la consecución de mejoras en el citado nivel de satisfacción. Por otra parte, los esfuerzos para mejorar el nivel de satisfacción requieren tiempo y dinero, y algunos directivos podrían defender que el beneficio incremental no justifica los costes. Este argumento no tendría validez en una empresa en la que la satisfacción del cliente sea un indicador clave corporativo, y una prioridad empresarial [3]. Para comprender en profundidad lo que significa la satisfacción del cliente y sus sinergias con la rentabilidad empresarial necesitamos ampliar nuestra visión de la satisfacción del cliente.

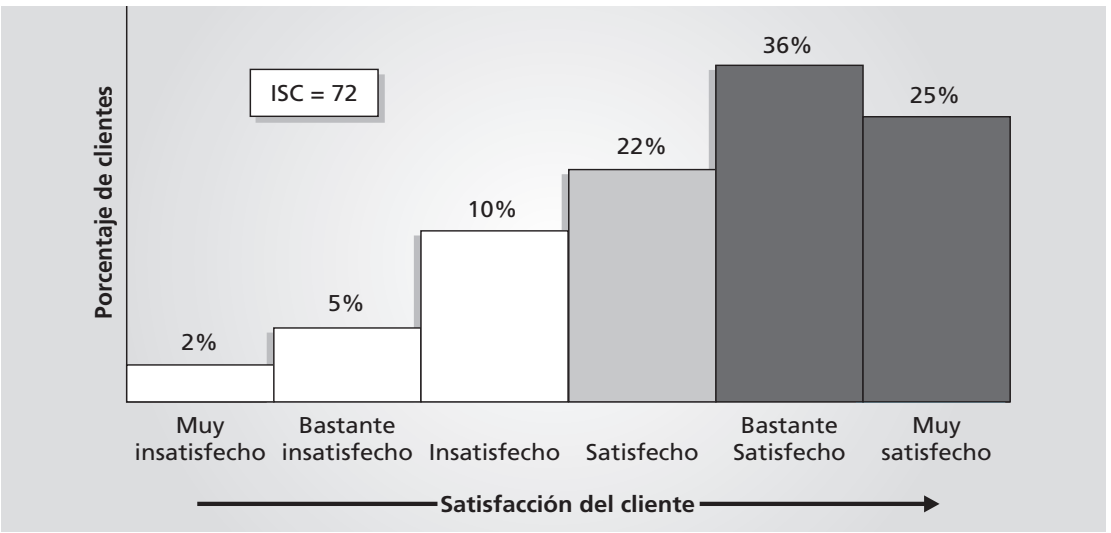
Una visión amplia de la satisfacción del cliente

Un índice medio de satisfacción de 72 (siendo 100 la cifra máxima) es posible que se considere un índice aceptable, incluso un buen resultado. Sin embargo, *utilizar cifras promedio* enmascara la comprensión del concepto satisfacción del cliente y de las oportunidades para incrementar los beneficios de la empresa [4]. Si profundizamos en nuestra visión de la satisfacción de los clientes, dividiéndolos en clientes satisfechos e insatisfechos, surgirán nuevos datos significativos, como puede apreciarse del análisis de la figura 1-3. El índice promedio de satisfacción de los clientes (72), se puede dividir en un 83% que se declararon satisfechos y un 17% que se declararon insatisfechos. El 22% que se declaró meramente satisfecho, y sobre todo el 17% de insatisfechos (10+5+2), son serios candidatos para dejar de ser clientes. Así pues, nuestra preocupación inmediata deberían ser los clientes que se declararon meramente satisfechos o la agrupación de insatisfechos

La satisfacción de los clientes es una excelente indicador y barómetro de futuros ingresos y beneficios.

La satisfacción del cliente es un buen indicador del éxito presente de la empresa, pero sirve también para poder estimar cómo responderán los clientes en el futuro. Otros indicadores de resultados en relación con

FIGURA 1-3 UNA VISIÓN AMPLIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



el mercado tales como las ventas y la cuota de participación constituyen sólo valoraciones de los éxitos presentes. Nos dicen cómo se ha comportado la empresa, pero no cómo se comportará en el futuro [5].

La satisfacción de los clientes es un indicador fundamental de los futuros resultados de la compañía. Una empresa puede haber conseguido unos excelentes resultados financieros, habiendo dejado insatisfechos a un número creciente de usuarios. Si bien éstos no pueden siempre cambiarse, inmediatamente, a soluciones alternativas, los resultados de insatisfacción preceden, con frecuencia, al abandono de los clientes y a reducciones en las cifras de ventas y rentabilidad empresarial.

Los informes trimestrales de satisfacción de los clientes proporcionan, en muchas empresas, una forma de anticipar futuros resultados. Si el índice de satisfacción de los clientes desciende, éste hecho constituye una señal de alarma, ofreciendo la oportunidad de corregir el problema antes de que se produzca el daño real. Por supuesto si las empresas no miden la satisfacción de los clientes pierden la oportunidad de corregir los problemas a tiempo, antes de que sus ventas y beneficios desciendan.

La satisfacción de los clientes y su relación con la rentabilidad empresarial

Profundizar en el análisis del índice de satisfacción de los clientes permite a los directivos aumentar las oportunidades de mejora de la rentabilidad empresarial [6]. Como puede verse en la figura 1-4, las compras del cliente promedio ascienden a $630 anuales. Sin embargo, los clientes muy satisfechos realizan compras, por un valor medio anual de $1.500, es decir, dos veces y media el valor del cliente promedio. Pero todavía impresiona más analizar el papel que los clientes muy satisfechos juegan en la rentabilidad empresarial [7].

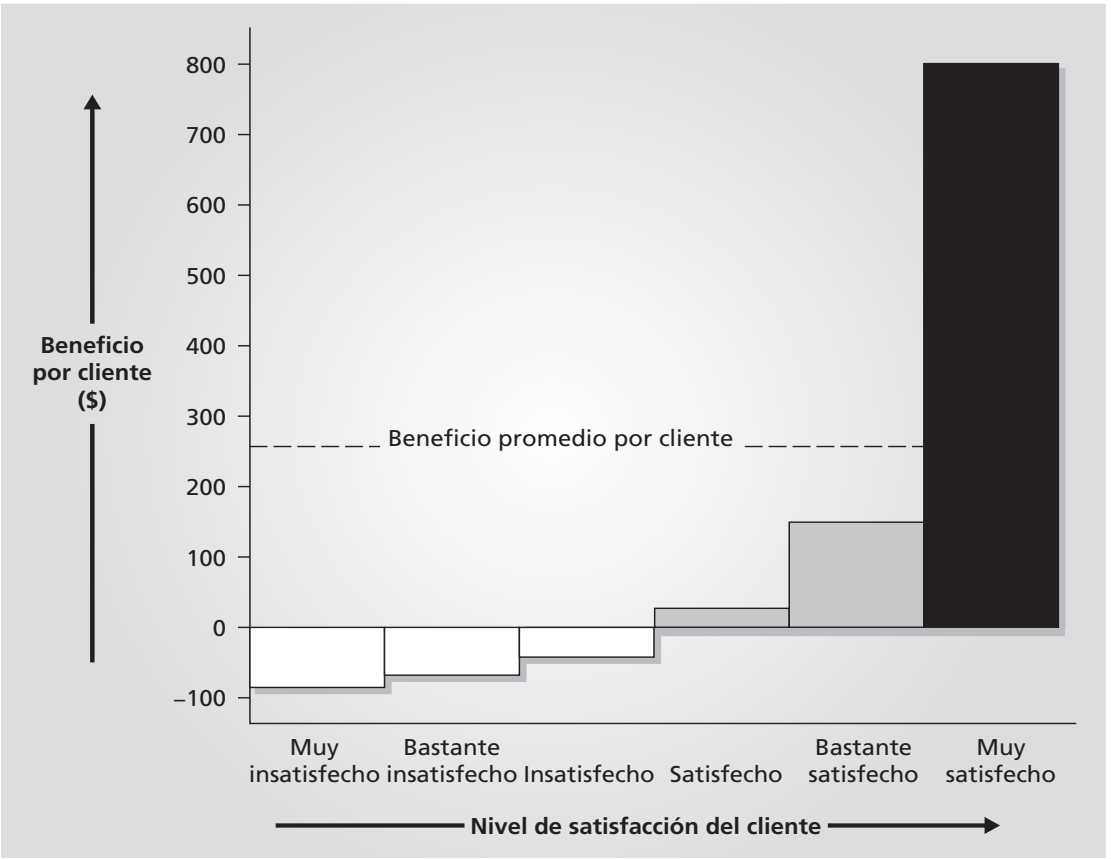
El cliente promedio aporta a la empresa un beneficio anual de $250 y los clientes muy satisfechos $800. Los clientes muy satisfechos no sólo compran más, sino que además adquieren productos y servicios que aportan más margen, tal y como se ilustra en la figura 1-4.

Si realizamos un análisis cruzado de las variables satisfacción del cliente y rentabilidad empresarial, tal y como se hace en la figura 1-5, podemos observar, con claridad, que los clientes muy satisfechos son los que más rentabilidad aportan. Los clientes insatisfechos adquieren menor volumen de producto y, con frecuencia, dejan menos margen, al adquirir productos en promoción. Teniendo en cuenta la inversión de marketing que realiza la compañía con los clientes, aquellos que se encuentran en posiciones desde «algo insatisfechos a muy insatisfechos», terminan aportando pérdidas a la empresa. En resumen, profundizar en la comprensión del nivel de satisfacción de los

FIGURA 1-4 LA SATISFACCIÓN Y LA RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES

Nivel de satisfacción	% clientes	ISC	Compras al año	Margen en %	Bº bruto	Coste recompra	Bº por cliente
Muy satisfecho	25	100	1.500	60	900	100	800
Bastante satisfecho	36	80	500	50	250	100	150
Satisfecho	22	60	250	50	125	100	25
Insatisfecho	10	40	150	40	60	100	(40)
Bastante insatisfecho	5	20	75	40	30	100	(70)
Muy insatisfecho	2	0	50	40	20	100	(80)
Valores promedio	**100**	**72**	**$630**		**$350**		**$250**

FIGURA 1-5 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y RENTABILIDAD EMPRESARIAL



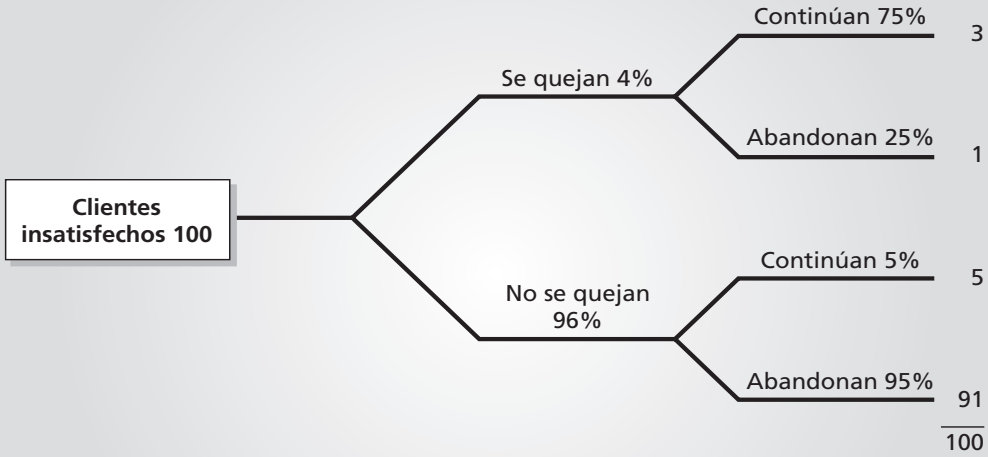
clientes demuestra la importancia que este análisis tiene en la comprensión de las fuentes de beneficios para la compañía.

Hemos visto la importancia que los clientes muy satisfechos tienen en la rentabilidad de una empresa, pero los clientes insatisfechos son igualmente importantes. Cuando un cliente insatisfecho abandonaba la compañía, ésta experimenta varias consecuencias económicas, que disminuyen su nivel de beneficio.

Los clientes insatisfechos, normalmente, no se quejan a la empresa, pero se lo cuentan a muchas otras personas [8]. Diversos estudios, bien documentados, muestran que tan sólo se quejan un 4% de los clientes insatisfechos [9]. El análisis de los 96 restantes clientes insatisfechos, que no se quejan, muestra que el 95% de los mismos (91, en cifras absolutas), abandonan la compañía, como puede apreciarse en la figura 1-6. Estos clientes no sólo erosionan la cuota de mercado de la empresa sino que también dificultan la entrada de nuevos clientes, ya que detallan su insatisfacción a 8-10 personas.

El impacto sobre el mercado es enorme. Por ejemplo, supongamos que una empresa ha conquistado al 10% de su mercado de 2 millones de personas, es decir, 200.000 clientes. El hecho de que un 15% de sus clientes estén insatisfechos, significa 30.000 clientes insatisfechos. De acuerdo con los porcentajes indicados en la figura 1-6, la empresa perdería 27.600 clientes (0,92 x 30.000),

FIGURA 1-6 INSATISFACCIÓN Y ABANDONO DE LOS CLIENTES



Cada cliente insatisfecho cuenta su insatisfacción a ocho o diez personas. Esta cadena de comunicación dificulta el mantenimiento de los clientes actuales y la adquisición de nuevos.

es decir, vería reducida su cuota de mercado en un 1,4%. Para mantener su cuota de mercado tendría que conquistar otros 27.600 nuevos clientes. Resulta una forma muy costosa de mantener la cuota de mercado.

Pero, las cosas pueden ser todavía peores [10]. Muchos clientes insatisfechos se pueden convertir en *clientes terroristas*, que expanden su disgusto, contándolo a quien quiera escucharlo. Hay que recordar que cada cliente insatisfecho se lo cuenta a 8-10 personas. De acuerdo con estas cifras, 30.000 clientes insatisfechos pueden expandir una mala opinión a 250.000 personas. Puede que todas no sean clientes potenciales, pero la mala opinión que se difunde, hace que atraer nuevos clientes resulte mucho más difícil y costoso [11].

Este tipo de comportamiento del mercado ha conducido a algunas empresas a desarrollar programas para que los clientes insatisfechos se quejen. Por ejemplo, la empresa Dominos Pizza creó un programa para animar a los clientes insatisfechos a que se quejaran, antes de abandonar la empresa [12]. Como resultado de sus esfuerzos consiguió que el 20% de los clientes insatisfechos manifestara su queja. En el 80% de los casos la empresa pudo resolver los problemas de los aquejados, en un plazo inferior a 24 horas. Cuando las quejas se resolvían con rapidez, el 95% de los clientes se mantenían fieles a la empresa. Cuando la empresa no podía resolver los problemas, en un plazo de 24 horas, la tasa de recuperación caía al 46%.

Así pues, aunque pueda resultar extraño a primera vista, la responsabilidad de una dirección orientación al mercado no es sólo conseguir clientes satisfechos, sino *también animar a los insatisfechos a que se quejen*. Las empresas sólo podrán tomar medidas correctoras si conocen los detalles de las quejas de los clientes y la fuente de su insatisfacción [13]. Empresas como AT&T gestionan proactivamente la insatisfacción, animando a los clientes a manifestar sus quejas, en anuncios de página entera, donde se les informa de números de llamada gratuita. Sus esfuerzos de marketing proactivo han tenido dos importantes efectos. En primer lugar, la empresa puede afrontar los problemas en el momento que ocurren, reduciendo así el potencial de insatisfacción y abandono por parte de los clientes. En segundo lugar, la comunicación proactiva de sus servicios ha refor-

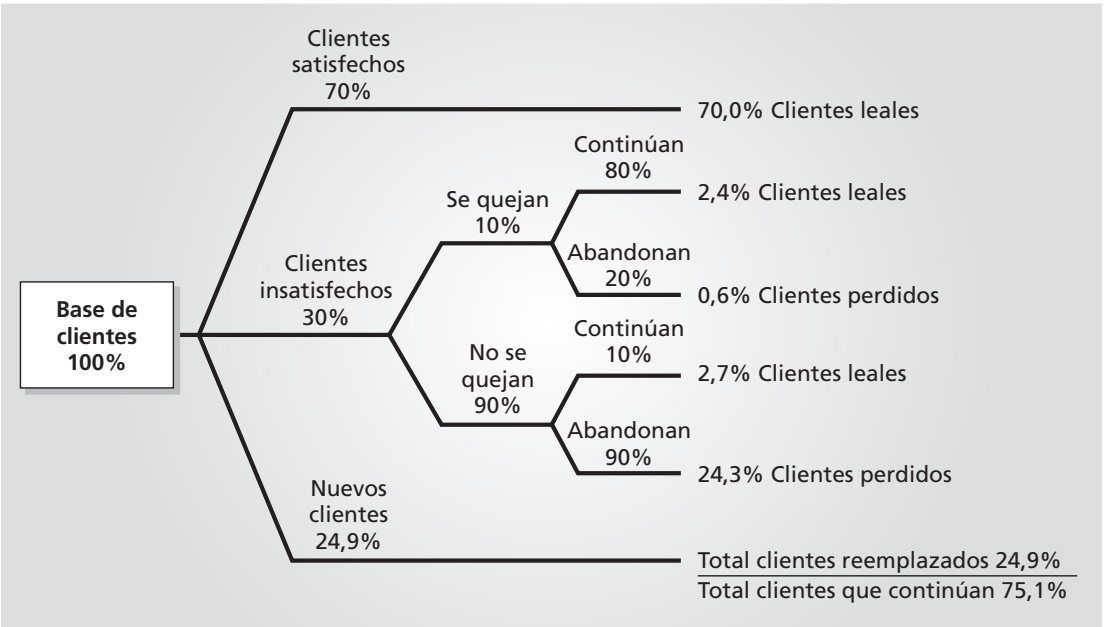
zado la satisfacción de los clientes, al transmitirles su compromiso por proporcionar el máximo nivel de satisfacción [14].

Impacto de la insatisfacción del cliente y de su tipología en el beneficio empresarial

MBNA es una compañía americana de tarjetas de crédito que, a comienzos de los 90, estaba frustrada con la tasa de insatisfacción y abandono por parte de sus clientes. En consecuencia, reunió a sus 300 empleados, en un esfuerzo por entender el problema y desarrollar métodos para proporcionar mayores niveles de satisfacción, con el objetivo de conseguir la lealtad de todos los clientes. En aquel momento, el nivel de recompra de los clientes de la empresa era del 90%. Después de varios años de dedicación a mejorar la satisfacción y fidelidad de sus clientes, consiguieron alcanzar un índice de recompra del 95%. Puede parecer una diferencia pequeña, pero gracias a ella se consiguió una mejora de 16 puntos en la rentabilidad, y la compañía pasó del puesto 38 al cuarto de su sector[15]. Así pues, sus esfuerzos para mejorar la fidelidad de los clientes tuvieron importantes consecuencias en la rentabilidad empresarial.

Como se ilustra en la figura 1-6, la mayor parte de los clientes insatisfechos no se queja, sino que abandona la empresa. Para mantener la cuota de mercado, en mercados maduros, la empresa tendrá que reemplazar a sus clientes perdidos. Supongamos que una empresa que se encuentra en un mercado maduro, cuenta con 200.000 clientes y un nivel de recompra del 75%. Cada año la empresa pierde 50.000 clientes y si quiere mantener su volumen inicial, tiene que reemplazarlos con otros 50.000 nuevos. Antes de analizar el impacto de dichos niveles de satisfacción y fidelidad sobre la rentabilidad de esta empresa, veamos cómo llega la empresa a estimar este nivel del 75% de recompra. En la figura 1-7 se presenta el gráfico de recompra de clientes, gráfico que

FIGURA 1-7 SATISFACCIÓN Y MANTENIMIENTO DE CLIENTES



integra los conceptos de satisfacción, quejas y repetición de compra. En el supuesto planteado en dicha figura, la empresa cuenta con un 70% de clientes satisfechos. El análisis del 30% de los insatisfechos muestra que la empresa pierde un 24,9% de los clientes por este motivo. Además, la mayor parte de los clientes que se pierden no se quejan (24,3%) ni muestra el motivo de su insatisfacción.

La figura 1-8 muestra el perfil de la rentabilidad de los distintos tipos de clientes (fieles, perdidos, nuevos), partiendo de la información presentada en la figura 1-6. En esta tabla podemos ver la cifra de ingresos medios anuales, margen y gastos de marketing para clientes fieles, clientes perdidos y nuevos clientes. Como puede verse, los clientes fieles son la clave de la rentabilidad del negocio, proporcionando el 80% del total de los ingresos por ventas (120/150), y el 89% del beneficio bruto (60/67,5).

Los clientes que se pierden son personas insatisfechas, en alguna medida. Los ingresos que recibe la empresa por sus compras son menores, porque no permanecen todo el año, o se encontraban ya en un proceso de disminución de su nivel de compras. Sin embargo, la inversión de marketing para retener a estos clientes insatisfechos es importante, porque requiere el empleo de tiempo y recursos extra. Estos esfuerzos adicionales suponen más trabajo para la fuerza de ventas, concesiones en precios y financiación, o mayores servicios. Como se ve en la figura 1-8, este tipo de clientes arroja un saldo negativo, en su *contribución neta de marketing,* de 2,5 millones por año. La contribución neta de marketing es el resultado de restar de los ingresos por ventas los costes variables y los gastos directos de marketing necesarios para conseguir dicho nivel de compras en los clientes. Este concepto se discutirá, más detalladamente, en el capítulo 2.

Los nuevos clientes tampoco resultan rentables en este ejemplo. Para conseguir su incorporación hay que gastar dinero en publicidad y promociones de prueba de compra. Adicionalmente, los nuevos clientes suelen consumir menos, porque se encuentran en la etapa de evaluación y todavía no tienen un gran compromiso con la empresa y sus productos. Estos hechos reducen el valor de sus compras anuales y el margen aportado por cada nuevo cliente. En el esfuerzo de esta empresa por reemplazar a los clientes perdidos, la contribución neta de marketing de los nuevos clientes arroja un saldo negativo de 10 millones de dólares.

FIGURA 1-8 IMPACTO EN BENEFICIO DE UN PORCENTAJE DE RECOMPRA DE 75 %

Comportamiento del cliente	Clientes leales	Clientes perdidos	Nuevos clientes	Resultados totales
Número de clientes	150.000	50.000	50.000	250.000
Ingresos por cliente	800,0$	200,0$	400,0$	
Ventas (millones)	120,0$	10,0$	20,0$	150,0$
Coste variable por cliente	400,0$	150,0$	300,0$	
Margen por cliente	400,0$	50,0$	100,0$	
Beneficio bruto (millones)	60,0$	2,5$	5,0$	67,5$
Gastos de marketing por cliente	60,0$	100,0$	300,0$	
Total de gastos de marketing (millones)	9,0$	5,0$	15,0$	29,0$
Contribución neta de marketing (millones)	51,0$	−2,5$	−10,0$	38,5$
Gastos operativos (millones)				30,0$
Beneficio neto antes de impuestos				8,5$
Rentabilidad sobre ventas				5,67%

IMPACTO EN BENEFICIO DE LAS MEJORAS EN EL NIVEL DE RECOMPRA

Los datos contenidos en la figura 1-8 muestran que la empresa, con unos ingresos totales por ventas de 150 millones de dólares, consigue un beneficio neto, antes de impuestos, de 8,5 millones de dólares y una rentabilidad sobre ventas del 5,67%. Pero, ¿cómo variarían estas cifras si mejorara la satisfacción y la lealtad de los clientes? Supongamos que la empresa invierte un millón adicional para aumentar el número de clientes satisfechos y conseguir un objetivo de un 80% en el nivel de recompra de sus clientes. A continuación resumimos la lógica de marketing y el impacto en beneficios de la aplicación de esta estrategia:

> Si la empresa consigue un nivel de recompra de sus clientes del 80%, este hecho reducirá los costes asociados con la insatisfacción y la salida de los clientes de la empresa, de tal forma que se reducirán los esfuerzos de marketing para captar nuevos clientes. Los beneficios de la empresa aumentarán, ya que los clientes leales proporcionan mayores cifras de ingresos y márgenes que los clientes nuevos, o que los clientes que abandonan la empresa.

Como puede verse, comparando las cifras de las figuras 1-8 y 1-9, la mejora de un 5% en el nivel de recompra ocasiona un pequeño aumento en la cifra total de ventas de la empresa, pero una gran mejora en eficiencia de las acciones de marketing y en la rentabilidad empresarial. Dado que los clientes leales son más rentables que los nuevos, el beneficio bruto derivado de los clientes leales pasa de 60 a 64 millones. Si bien los gastos de marketing aplicados sobre los clientes leales aumentan en un millón de dólares, la contribución neta de marketing de este grupo aumenta en 3 millones.

Y todavía más importante, la contribución neta negativa de los clientes perdidos se reduce en 0,5 millones y la de los nuevos clientes en 2 millones. El efecto acumulativo de la mejora de la satisfacción y de la lealtad de los clientes supone una mejora de la cifra de beneficios netos, que pasan de 8,5 a 14 millones. El aumento de los beneficios netos se deriva tanto del aumento en el número de clientes fieles, como de la reducción del coste de atender a los insatisfechos y de la reducción de los gastos asociados con la adquisición de nuevos clientes. En resumen, el incremento del 64% de los beneficios netos se ha conseguido *sin cambios esenciales en la cuota de mercado y en la cifra de ventas*, *pero sí en la tipología de la cartera de clientes.*

FIGURA 1-9 IMPACTO EN BENEFICIO DE UNA MEJORA DEL 5% EN EL NIVEL DE RECOMPRA

Comportamiento del cliente	Clientes leales	Clientes perdidos	Nuevos clientes	Resultados totales
Número de clientes	160.000	40.000	40.000	240.000
Ingresos por cliente	800,0$	200,0$	400,0$	
Ventas (millones)	128,0$	8,0$	16,0$	152,0$
Coste variable por cliente	400,0$	150,0$	300,0$	
Margen por cliente	400,0$	50,0$	100,0$	
Beneficio bruto (millones)	64,0$	2,0$	4,0$	70,0$
Gastos de marketing por cliente	62,5$	100,0$	300,0$	
Total de gastos de marketing (millones)	10,0$	4,0$	12,0$	26,0$
Contribución neta de marketing (millones)	54,0$	−2,0$	−8,0$	44,0$
Gastos operativos (millones)				30,0$
Beneficio neto antes de impuestos				14,0$
Rentabilidad sobre ventas				9,2%

Es fácil caer en la cuenta del enorme potencial para aumentar beneficios y tesorería que existe alrededor de la gestión de la satisfacción y lealtad de los clientes. La mejora de la lealtad, al reducir los costes asociados con la atención a los insatisfechos y la adquisición de nuevos clientes de sustitución, provoca aumentos inmediatos de los beneficios. En resumen, la mejora de la satisfacción y del nivel de recompra de los clientes tiene un tremendo impacto positivo financiero en las empresas.

La satisfacción y el nivel de recompra de los clientes

Que existe una relación entre el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de recompra de los mismos es fácil de ver intuitivamente. Sin embargo, las diferentes condiciones competitivas de cada mercado, pueden modificar esta relación [16]. Por ejemplo, en mercados poco competitivos, resulta más fácil retener a los clientes, incluso con niveles bajos de satisfacción, porque existen pocos productos sustitutivos o porque los costes de sustitución son altos. En mercados donde apenas existe elección, tales como servicios telefónicos, servicios de agua, hospitales, los clientes pueden permanecer rehenes a la empresa, aunque se encuentren muy insatisfechos. En estos tipos de mercados, en los que apenas hay posibilidades de elección o en los que los costes del cambio son muy altos, se puede conseguir altos niveles de recompra y beneficios, con niveles de satisfacción relativamente bajos.

Sin embargo, en mercados altamente competitivos, en los que los clientes dispongan de muchas posibilidades de elección y en los que los costes del cambio sean pequeños, incluso cuando las empresas proporcionan altos niveles de satisfacción, no pueden estar seguras del mantenimiento del nivel de recompra y beneficios aportados por sus clientes. Así, los clientes de tiendas de alimentación o restaurantes, pueden dejar de comprar en dichas empresas si no están completamente satisfechos. En otros mercados, en los que el tiempo entre compras es más dilatado, como es el caso de los ordenadores personales o automóviles, y muchos productos electrónicos, los clientes pueden también cambiar fácilmente de marca si no se encuentran muy satisfechos. En estos mercados conseguir altos niveles de recompra en los clientes resulta mucho más difícil. Consiguientemente, conseguir que los clientes sigan comprando en dichos establecimientos requiere proporcionarles mayores niveles de satisfacción.

Nivel de recompra de los clientes y vida de un cliente

La satisfacción y el nivel de recompra de los clientes guardan importante relación con las estrategias orientadas al mercado y con la rentabilidad empresarial. El objetivo último de cualquier estrategia de marketing debería ser atraer, satisfacer, y fidelizar al mercado/cliente objetivo. Si una empresa puede conseguir este objetivo, en mercados atractivos y gozando de ventajas competitivas, ésta empresa conseguirá beneficios, por encima de la media.

Si bien el cliente es un componente crítico de la rentabilidad empresarial, los análisis financieros y los informes anuales de las empresas pasan por alto su análisis financiero. Los clientes constituyen un activo empresarial (por cierto, de valor creciente en el tiempo) que las empresas harían bien en cuantificar en sus sistemas contables. Las empresas que consigan atraer, satisfacer y mantener a sus clientes durante toda su vida, estarán en una inmejorable posición para conseguir niveles más altos de rentabilidad. Aquellas empresas que carecen de una gestión orientada hacia el mercado consideran a los clientes como *mera parte de una transacción*. Las empresas que actúan orientadas al mercado consideran a los clientes como *asociados de por vida*. El periódico New York Times mide el nivel de recompra de sus clientes y el de los clientes de la competencia, según su período de suscripción [17]. En el grupo de los *suscriptores maduros* (aquellos que llevan más de 24 meses de suscripción) el New York Times goza de un nivel de recompra del 94%. Su competidor más cercano sólo tiene un 80% de nivel de recompra para este grupo.

Cuanto mayor sea el nivel de recompra de los clientes, mayor será el impacto positivo en el beneficio de la empresa. Ya comprobamos que esto era cierto a corto plazo, teniendo en cuenta que los clientes leales compraban más y con más margen, que disminuían las pérdidas para el grupo de clientes perdidos y que disminuían los costes para atraer a nuevos clientes y mantener cuota de participación. Adicionalmente hay que señalar que los niveles altos de recompra de los clientes tienen un impacto positivo en los beneficios a largo plazo de la empresa, porque cuanto mayor sea el nivel de recompra de los clientes mayor será el tiempo de duración de sus relaciones con la empresa.

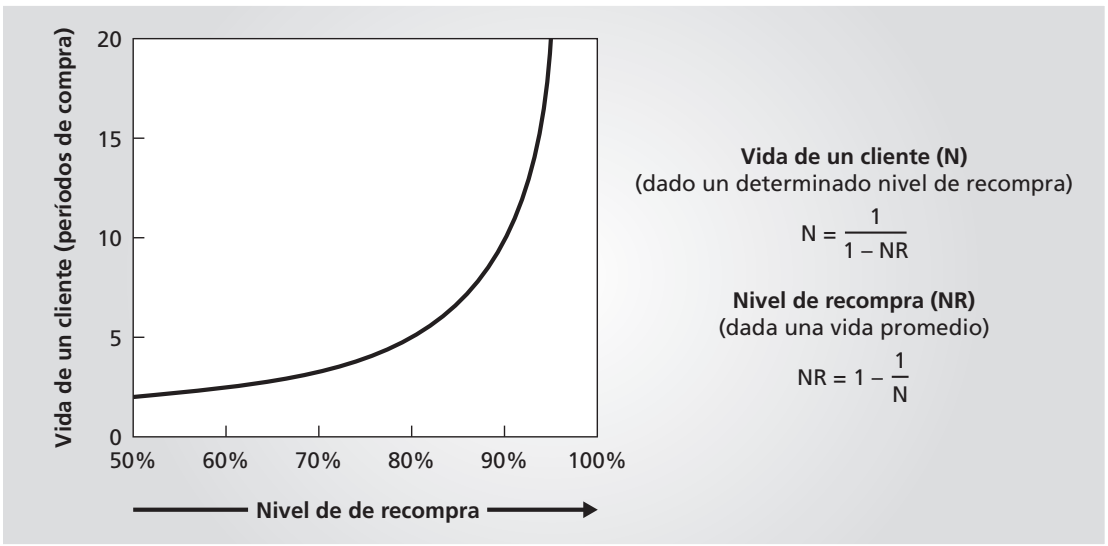
Así, una empresa que tenga un 50% de nivel de recompra de sus clientes tiene un 50% de posibilidades de que sus clientes permanezcan con la empresa un año más. Esto se traduce en una estimación del promedio de duración de la vida de un cliente de dos años, tal y como puede verse en la figura 1-10. La estimación del promedio de duración de la vida de un cliente se calcula como el cociente entre 1 y 1 menos el nivel de recompra (1/1-NR). Por tanto, a medida que aumenta el nivel de recompra, aumenta la expectativa de vida de un cliente con la empresa. Y, todavía más importante, las expectativas de duración de las relaciones de los clientes con la empresa crecen exponencialmente, a medida que mejora la tasa de recompra, como puede apreciarse también en la figura 1-10.

Por ejemplo, el nivel de repetición de compra de los clientes, en las empresas suministradoras de servicios sanitarios, es del 80% [18]. Esto equivale a decir que los clientes tienen una expectativa de vida con estas empresas de cinco años. Si una empresa de servicios sanitarios pudiera aumentar esta cifra al 90%, sus clientes tendrían una vida media de diez años. Así pues, las expectativas de vida de los clientes con las empresas crecen exponencialmente, a medida que aumenta su compromiso con las compañías o marcas.

El valor de la duración de las relaciones con un cliente (valor de vida de un cliente)

General Motors estima que un usuario de un automóvil gasta más de 350.000 dólares en la compra, uso y mantenimiento de un vehículo. Si la marca Cadillac pierde a un cliente pierde miles de dóla-

FIGURA 1-10 EXPECTATIVA DE VIDA DE UN CLIENTE Y NIVEL DE RECOMPRA



res de tesorería futura. Para reemplazar al cliente perdido, la empresa tendrá que atraer y desarrollar el valor de un nuevo cliente, lo que es un proceso costoso. Así pues, el coste de los esfuerzos de marketing para asegurar la satisfacción de un cliente es relativamente pequeño, si se compara con los beneficios de sus compras actuales y futuras, así como si se compara con el coste de sustitución si ocurre que el cliente estaba insatisfecho y ha decidido abandonar la marca. En general, se dice que cuesta cinco veces más reemplazar a un cliente perdido que mantenerlo fiel a la empresa.

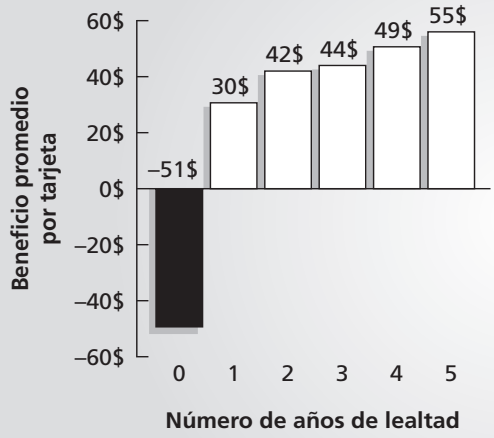
La figura 1-11 ilustra los beneficios promedio que aporta un cliente de tarjeta de crédito, durante una vida con la empresa de cinco años. Para conseguir un nuevo cliente de tarjeta la empresa tiene que realizar una inversión de 51$. El uso de las tarjetas de crédito es creciente: el primer año produce unos beneficios de 30, el segundo de 42, el tercero de 44. El último año, el propietario de la tarjeta aporta 55 dolores de beneficio a la empresa. Así pues, el valor de un cliente de tarjetas de crédito crece con el tiempo. Si la empresa pierde a un cliente el cuarto año, el proceso de sustitución le resultará costoso. El primer año este coste se estima en 106$ (55 de costes de oportunidad y 51 del coste asociado con atraer un cliente nuevo).

En este ejemplo la vida promedio de un cliente es de cinco años. Podemos estimar el nivel de recompra, a partir de la fórmula que veíamos antes:

$$\textbf{Nivel de recompra} = 1 - \frac{1}{N} = 1 - \frac{1}{5} = \textbf{0,8 (80 \%)}$$

Para calcular el valor de vida de un cliente partiendo de este índice de repetición de compra, necesitamos estimar el valor actualizado de las generaciones de fondos que proporciona el cliente, tal y como se ilustra en la figura 1-11. La actualización del desembolso inicial, 50$ es inmediata. Ahora bien, la primera generación positiva de fondos, 30$, tarda un año en conseguirse. En el ejemplo considerado consideramos una tasa de descuento del 10%. En consecuencia, el valor actual de un dólar recibido después de un año es de 0,909. El valor actualizado de 30$, recibidos a fin de un año, será de 27,3 (30 × 0,909). Realizando los mismos cálculos para el resto de las generaciones de fondos y sumando sus actualizaciones, obtenemos que el valor de vida de un cliente de tarjeta, actualizado, es de 111,7$. Si la relación de un cliente con la empresa fuera de tres años, su valor actualizado sería sensiblemente menor. Cuanto mayor sea el nivel de recompra de un cliente mayor será la duración de sus relaciones con la empresa y su valor actualizado.

FIGURA 1-11 VALOR DE VIDA DE UN CLIENTE



Período	Cash Flow	Valor actual de 1$*	Valor actualizado de la tesorería
0	–51$	1,000	–51,0$
1	30$	0,909	27,3$
2	42$	0,826	34,7$
3	44$	0,751	33,0$
4	49$	0,683	33,5$
5	55$	0,621	34,2$
Valor actualizado neto de la tesorería			111,7$

* El apéndice 1.1 proporciona una tabla de valores actualizados

Para comprender mejor este concepto calcularemos, a continuación, el valor actualizado para compradores *on-line* de productos electrónicos, comestibles y ropa, con una vida media de tres años [19]. Como se ilustra en la figura 1-12, el coste de adquisición de un cliente de comestibles es casi el doble que el de un cliente de productos electrónicos o de ropa. Después de tres años de experiencia, el cliente de productos electrónicos aporta un valor actualizado negativo de –15,36$. El cliente medio de productos alimenticios genera un valor actualizado de 58,43$ y el cliente medio de ropa resulta incluso más rentable, y aporta un valor actualizado de 126,99$.

LA LEALTAD DEL CLIENTE Y SU GESTIÓN

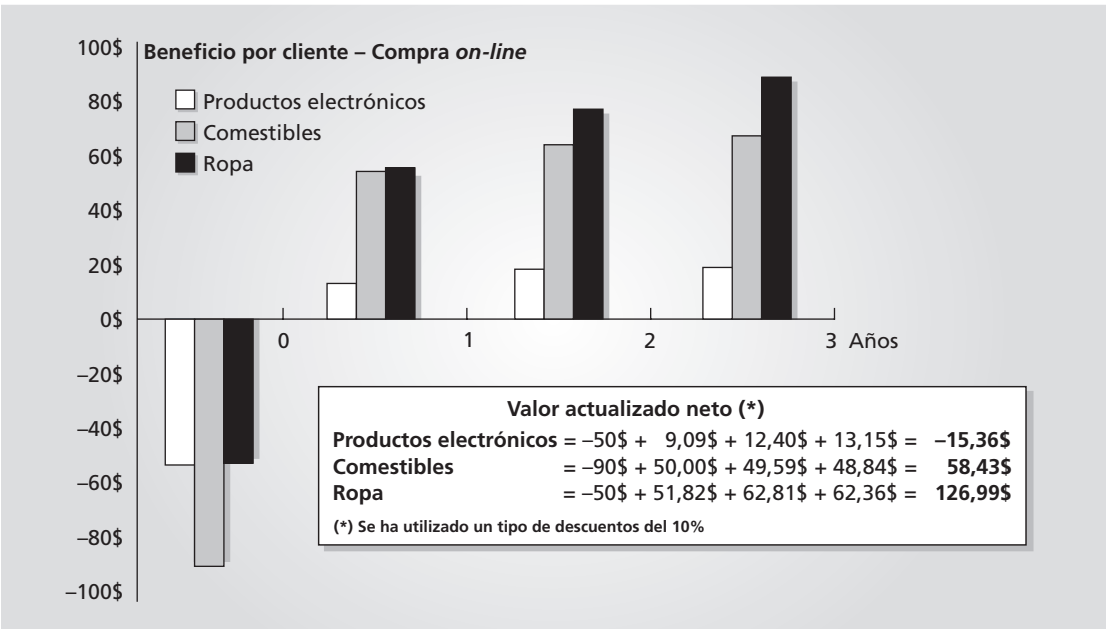
Si bien el índice de satisfacción del cliente y el de repetición de compra constituyen importantes unidades de medida de marketing ligadas con la rentabilidad por cliente, conseguir la lealtad del cliente requiere, por parte de éste, un mayor nivel de compromiso. Existen muchas formas de medir el compromiso psicológico que un cliente tiene con una marca o con una compañía, pero el hecho de que la recomiende a otras personas se sitúa en el nivel más alto de vinculación emocional. Cuando un cliente recomienda un producto o servicio a otros, significa que tiene la máxima confianza en el valor creado y entregado por la marca o compañía que recomienda.

La medición de la lealtad de cliente

Una vez que hemos visto que el índice de satisfacción del cliente, el de su repetición de compra y el de recomendación integran el concepto lealtad del cliente, podemos combinarlos y calcular el índice de lealtad del cliente (ILC):

ILC= (Índice de Satisfacción) × (Índice de Repetición) × (Índice de Recomendación).

FIGURA 1-12 VALOR ACTUALIZADO DE CLIENTES *ON-LINE*



Por ejemplo, un cliente «satisfecho a secas» (ISC= 60) puede mostrar un índice de repetición de compra de 0,9, en aquellos casos en los que los costes de sustitución del producto sean muy altos o no existan alternativas atractivas. Si multiplicamos el índice de satisfacción (60) por el índice de repetición de compra (0,9) obtenemos un valor de 54. Este valor podría conducir a la empresa a pensar que se encuentra en una buena situación, a pesar del nivel medio del índice de satisfacción de sus clientes. Sin embargo, observemos qué ocurriría si a uno de sus clientes se le preguntara:

«¿Recomendaría usted este producto o empresa a otras personas?»

Si sólo un 10% de los encuestados responde positivamente a esta pregunta el marco cambia sustancialmente. Un bajo nivel en el índice de recomendación es una señal de un índice de lealtad bajo. Integrando los tres valores podemos calcular el índice de lealtad del cliente:

Índice de Lealtad del Cliente = 60 × 0,9 × 0,10 = **5,4**.

El valor de este índice (5,4) debería hacer aparecer una bandera roja en cualquier empresa que se preocupe por la lealtad de sus clientes. Ciertamente esta empresa se encuentra con clientes *rehenes*. En circunstancias normales, el bajo nivel de satisfacción les conduciría a abandonar el producto. El nivel de lealtad es muy bajo y el índice de repetición de compra expresa un falso sentimiento de compromiso.

En la figura 1-13 podemos ver cómo varía el índice de lealtad de los clientes de impresoras HP según cual sea su nivel de satisfacción. Como podría esperarse, los clientes «muy satisfechos» muestran altos niveles de recompra y recomendación. Su integración da un índice de lealtad de 86. Los clientes «bastante satisfechos» son menos leales, con un índice de lealtad de 48. Los «satisfechos a secas» son todavía menos leales, y presentan menores índices de recompra y recomendación. Todos los clientes «insatisfechos», en mayor o menor grado, muestran un índice de lealtad de valor 0. Como promedio, la empresa obtiene un índice medio de lealtad de sus clientes de 42. Sería recomendable que la empresa pensara cómo cambiar el índice de lealtad de sus clientes, con diversas medidas de marketing (valorando su coste) que pudieran mejorar el nivel de satisfacción, recompra y recomendación de sus clientes.

La lealtad de los clientes y el marketing de relaciones

Si bien ya hemos visto que la satisfacción de los clientes y su repetición de compra tienen un impacto positivo en la rentabilidad empresarial, las empresas tienen clientes que merece la pena *mantener*

FIGURA 1-13 LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE LEALTAD

Nivel de satisfacción	Porcentaje de clientes	ISC	Recompra planificada (%)	Recomendación (%)	Índice de lealtad
Muy satisfecho	25	100	0,95	0,90	86
Bastante satisfecho	36	80	0,80	0,75	48
Satisfecho	22	60	0,50	0,50	15
Insatisfecho	10	40	0,10	0,00	0
Bastante insatisfecho	5	20	0,10	0,00	0
Muy insatisfecho	2	0	0,00	0,00	0
	100	72	0,65		42

y desarrollar su valor, y clientes que sería mejor que *abandonaran* su relación con la empresa [20]. De la misma forma que ocurre con la adquisición de clientes, existen clientes que la empresa debería *desarrollar* y clientes que la empresa haría bien en *evitar*. Estos hechos constituyen la esencia de un proceso denominado *marketing de relaciones con los clientes*, que se analiza en el capítulo 5.

Para una efectiva gestión de las relaciones con los clientes, dirigida a la repetición de sus compras, es útil clasificarlos en base a su lealtad y rentabilidad [21]. No todos los clientes son iguales. Algunos pueden ser leales y rentables, otros rentables pero no leales, los hay leales y no rentables, incluso algunos no resultan ni leales ni rentables. Uno de los objetivos del marketing de relaciones con los clientes es gestionar bien estas diferencias, con el objetivo de conseguir altos niveles de lealtad de los clientes y de rentabilidad en la empresa. Como puede verse en la figura 1-14, se pueden distinguir cuatro tipos de clientes, según su lealtad y rentabilidad.

Clientes de alto rendimiento

Son los clientes que muestran una lealtad y rentabilidad superior a la media y que aportan la mayor parte de la rentabilidad empresarial [22]. El objetivo del marketing de relaciones con estos clientes es desarrollar relaciones sostenibles a largo plazo, con programas personalizados que les proporcionen niveles superiores de servicio y satisfacción. En la figura 1-14 se observa, teniendo en cuenta los cuatro sectores analizados, que este grupo de clientes top supone entre el 30 y el 36% del total de los clientes para cada sector [23].

Clientes infrautilizados

Son los clientes que muestran una gran lealtad, pero que no aportan mucha rentabilidad, incluso algunos no resultan rentables. La empresa no ha desarrollado el potencial de beneficio de estos clientes, que suponen entre el 15 y el 21% del total de clientes en los sectores analizados. El marketing de relaciones debe centrarse en la elaboración de programas que consigan mantener su lealtad y aumentar su volumen de compras. Así, la empresa PearlParadise.com realiza comunicaciones especiales al grupo de los *infrautilizados* para desarrollar así sus ingresos y rentabilidad [24]. En lugar de realizar ofertas para el público general, la empresa dirige sus mensajes, vía *e-mail*, a este grupo especial de clientes. El fundamento de su comunicación es hacer crecer las ventas y los beneficios aportados por sus clientes leales.

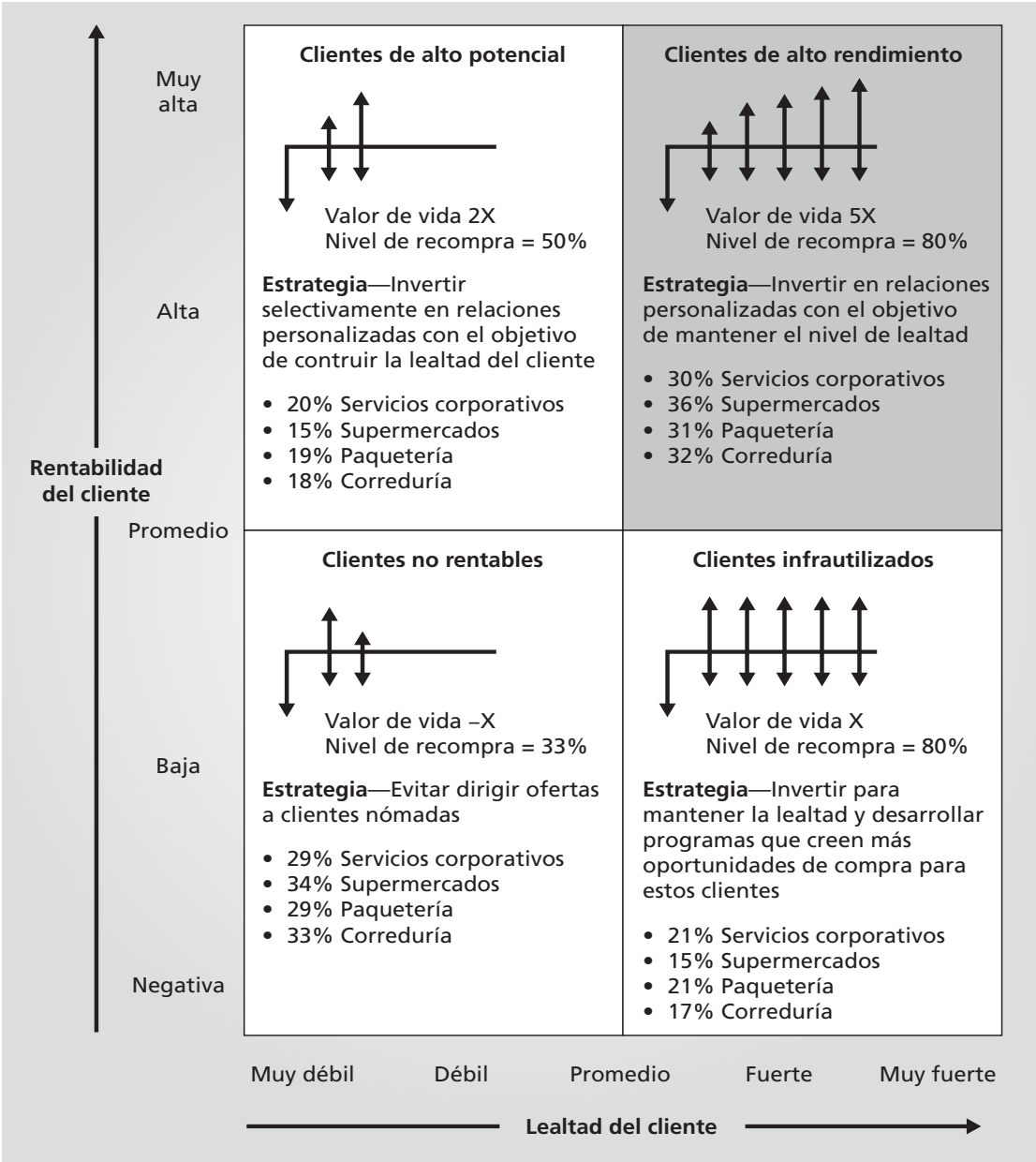
Clientes de alto potencial

Este grupo lo constituyen clientes rentables pero no leales. Suponen entre el 15 y el 20% del total de clientes de los sectores analizados y, con frecuencia, son oportunidades mal gestionadas. Estos clientes son vulnerables a los esfuerzos de la competencia y podrían perderse con facilidad. El objetivo principal del marketing de relaciones con este grupo de clientes es mejorar su lealtad con ofertas personalizadas que refuercen su satisfacción y nivel de repetición de compra.

Clientes no rentables

Como puede verse en la figura 1-14 este grupo de clientes supone entre el 29 y el 34% del total de clientes de los sectores analizados. Son nuevos clientes que no son ni rentables ni leales. Algunos nuevos clientes tienen el potencial de convertirse en clientes rentables y leales; otros simplemente compran una vez y abandonan. Estos, normalmente, no buscan lo que la empresa ofrece y es poco probable que se consiga su satisfacción y recompra, con independencia de los esfuerzos de marketing realizados por la empresa [25]. Si bien la mejor estrategia sería evitar dirigir ofertas a estos clien-

FIGURA 1-14 ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR LA LEALTAD Y RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES



tes [26], cuando vienen espontáneamente a la empresa, deben ser gestionados de una forma diferente. Por ejemplo, la empresa AT&T observó que 1,7 millones de sus clientes cambiaban de operador de servicios telefónicos tres veces al año [27]. Estos clientes tienen muy poca experiencia con la empresa y requieren un servicio, por encima del promedio. La forma en la que se gestiona a estos clientes influencia su nivel de rentabilidad y lealtad.

Adquisición de nuevos clientes

La adquisición de nuevos clientes es un proceso complicado que requiere la práctica de un cuidadoso marketing de relaciones. Es muy común pensar que cualquier nuevo cliente es beneficioso para la empresa. Cuando suena el teléfono y alguien hace preguntas dirigidas a la compra, es difícil que alguien le responda negativamente. Charles Lillis, antiguo consejero delegado de MediaOne lo expresaba en estos términos:

> «Reconozco que alguien en nuestra empresa ha hecho una buena aplicación del concepto segmentación de mercados cuando me dice a quién no deberíamos vender».

Adquirir clientes sin ningún tipo de restricciones puede proporcionar clientes que ni sean leales ni rentables para la empresa. La pérdida neta de la adquisición de este tipo de clientes resulta aún mayor que su coste de conquista, porque estos clientes no aportan volumen, ni margen, ni repetición de compras. Así pues, es muy importante que las empresas sepan distinguir entre su público objetivo y quien no lo es. Definir el perfil de un grupo que no sea público objetivo es tan valioso como definir el perfil de un buen público objetivo. Un proceso de adquisición de clientes que pueda identificar previamente los que no resultarán rentables puede disminuir el coste de adquisición y aumentar los índices de recompra. En la medida en la que la empresa se dirija a las personas correctas y evite las no adecuadas, la empresa reducirá el coste de adquisición de nuevos clientes y conseguirá mejoras en sus índices de recompra.

Clientes recuperados

Los nuevos clientes pueden ser también *clientes recuperados*, o de segunda oportunidad. Este grupo lo constituyen aquellos clientes que, como consecuencia de una mala gestión, marcharon a la competencia. Este colectivo requiere una atención especial que compense la insatisfacción que originó su marcha. Si el programa de marketing de relaciones funciona de una forma efectiva, este grupo de clientes puede convertirse en *grupo de alto rendimiento* (leales y rentables).

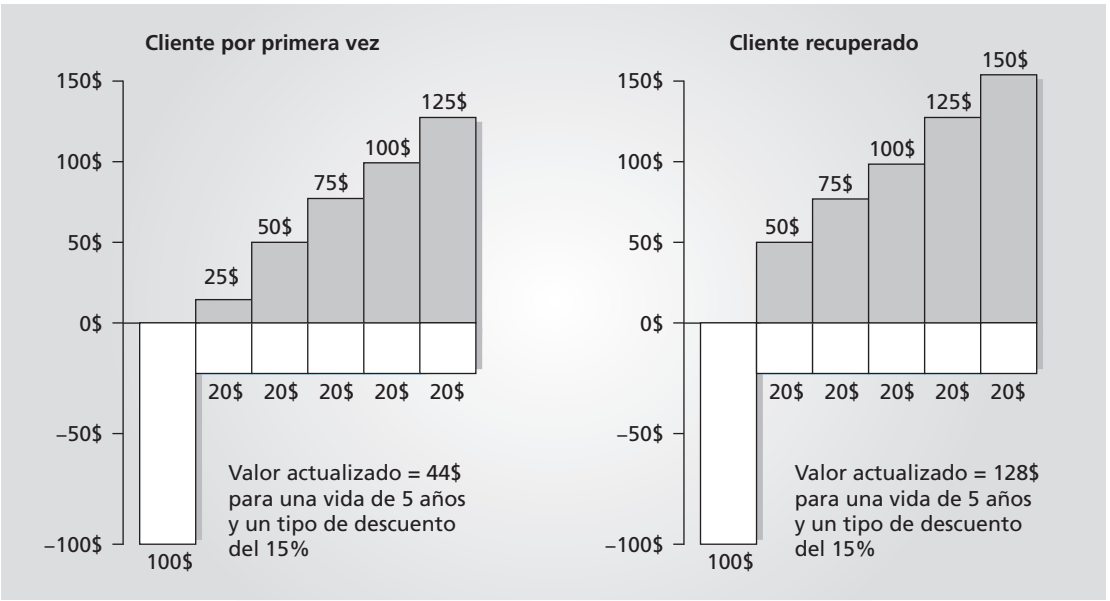
Los clientes recuperados están ya familiarizados con la empresa, sus productos y servicios. En consecuencia, es probable que reemprendan la relación al nivel que la dejaron. En la figura 1-15, el nivel de comienzo sería el nivel de ingresos que aparece en el año 3 para los clientes de primera ocasión. Los clientes recuperados proporcionan un nivel de compra inicial y un valor actualizado mayor. El valor actualizado de los clientes recuperados es casi tres veces superior al valor promedio de los clientes de primera ocasión.

La gestión de la salida de clientes

En un momento u otro todas las empresas pierden clientes, por una u otra razón. Algunos son clientes rentables que la empresa desearía recuperar. Estos clientes fueron mal gestionados y abandonaron la empresa, debido a su insatisfacción y/o a su baja lealtad. Otro grupo de clientes lo constituyen aquellos que no eran rentables y que, afortunadamente, dejaron de relacionarse con la empresa.

El marketing de relaciones con los clientes es un aspecto importante en la gestión de la recompra y de la rentabilidad de los clientes. Una práctica exitosa del marketing de relaciones supone gestionar las relaciones en base a su potencial de lealtad y rentabilidad. Dicha gestión comienza con una buena definición del público objetivo a conquistar y fidelizar, e incluye la gestión de los nuevos clientes y el abandono de los no rentables. Todas las relaciones con los clientes tienen su impacto en los niveles de recompra y rentabilidad de los clientes.

FIGURA 1-15 VALOR ACTUALIZADO DE LOS CLIENTES RECUPERADOS



EL DESARROLLO DE UNA ORIENTACIÓN MARKETING EN LAS EMPRESAS

Si bien en los párrafos anteriores hemos destacado la importancia del enfoque cliente y de las relaciones con los clientes, el desarrollo de una orientación marketing va más allá, e incluye una fuerte orientación hacia la competencia, y un trabajo en equipo que permita aportar soluciones a los clientes [28].

- **El enfoque en el cliente:** una obsesión por la comprensión de todas las necesidades de los clientes y la consecución de altos niveles de satisfacción.
- **Orientación hacia la competencia:** reconocimiento permanente de la posición competitiva, de las ventajas competitivas, y de las estrategias de marketing más adecuadas a seguir.
- **Trabajo en equipo:** capacidad de crear equipos interfuncionales, que desarrollen y proporcionen soluciones a los clientes.

Se ha demostrado que aquellas empresas que consigan niveles de excelencia en los tres componentes de la orientación marketing conseguirán una mayor rentabilidad. El *enfoque en el cliente* permite que las empresas desarrollen estrategias de marketing relacionadas con las necesidades y satisfacción de los clientes. Pero, además, la fuerza de la orientación marketing descansa también en el nivel de *comprensión de los competidores clave* y de las fuerzas competitivas de las empresas. Este aspecto de la orientación marketing permite que las empresas descubran su competitividad en áreas como la de precios, producto, calidad, disponibilidad y satisfacción del cliente. Las empresas que dispongan de una fuerte orientación marketing *trabajan bien en equipo* incorporando a sus grupos de trabajo, personas de las distintas áreas funcionales, lo que permite desarrollar sinergias interfuncionales que afectan a la respuesta del cliente y a su satisfacción.

Los beneficios de una profunda orientación hacia los mercados residen en la consecución de niveles más altos en la satisfacción de los clientes y en su nivel de recompra. Estos niveles propor-

cionan, a su vez, altos niveles de ingresos y de rentabilidad. Hoy en día, la orientación marketing se percibe como factor clave de la rentabilidad empresarial, entonces, ¿cómo puede una empresa construir una profunda orientación hacia el mercado? ¿Por qué algunas empresas gozan de una fuerte orientación marketing y otras no pueden desarrollarla? Existen tres fuerzas fundamentales que dirigen el grado en el que una empresa posee una profunda orientación marketing.

1. **Conocimiento de marketing:** el grado en el que los directivos y empleados hayan recibido formación y entrenamiento en marketing, afecta directamente a la orientación de la empresa hacia el mercado.
2. **Liderazgo de marketing:** la responsabilidad máxima en la orientación al mercado de una empresa reside en la alta dirección. Si esta carece de una fuerte orientación al mercado, es difícil que la empresa establezca un nivel de excelencia en la misma.
3. **Satisfacción de los empleados:** si los empleados no se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo y no se les informa de cómo afecta su comportamiento a la satisfacción de los clientes, la orientación al mercado de las empresas no conseguirá, incluso niveles mínimos de efectividad, con independencia de las declaraciones de sus directivos o de las formulaciones empresariales sobre su misión y filosofía.

Conocimiento de marketing

El nivel de orientación al mercado de los directivos se encuentra directamente relacionado con su nivel de conocimiento de marketing [29]. Como puede verse en la figura 1-16, cuanto mayor sea el nivel de conocimiento de marketing mayor será la orientación al cliente, a la competencia y el trabajo en equipo. Los gráficos de la figura 1-16 se han elaborado partiendo de una base de datos de más de 30.000 directivos de 90 países [30]. Un mayor análisis de estos datos muestra que el conocimiento de marketing y las actitudes hacia el mercado se encuentran fuertemente relacionadas con la educación, experiencia y participación en programas de entrenamiento en marketing. La excelencia en marketing requiere algo más que palabras. Aquellas empresas que quieran construir una fuerte orientación hacia el mercado en su personal, tienen que invertir en la construcción y desarrollo del conocimiento de marketing.

La medición del conocimiento en marketing y de las actitudes hacia el mercado, antes y después del desarrollo de los programas educativos, mostró que se pueden conseguir mejoras significativas del conocimiento del marketing (véase la figura 1-17), tras el seguimiento de programas formativos. La medición del conocimiento en marketing, antes y después de cursos de marketing (MBA o corporativos), realizada sobre más de 1.500 alumnos de las universidades de Northwestern, Penn y Oregón puso de manifiesto que éstos mejoraban sustancialmente sus conocimientos y actitudes hacia el marketing. Estos hallazgos tiene sus implicaciones formativas para las empresas que quieran desarrollar el conocimiento de marketing de sus empleados, en la búsqueda de la excelencia en la orientación marketing de sus empresas.

Si bien la educación y el entrenamiento en marketing son esenciales para aquellos que trabajan en marketing u ocupan posiciones de liderazgo en la empresa, la orientación marketing resulta fundamental para todos los empleados de una organización. Por ejemplo, la empresa Disney dedica cuatro días a entrenar al personal que limpia sus parques temáticos [31]. Entrenan a quienes denominan *palomas mensajeras*, encargados de la limpieza, porque son los primeros a quienes se pregunta en caso de duda. Se entrena a estas personas para que traten a los clientes como si fueran invitados del parque y para que se vean como actores en escena, en cualquier momento de tiempo. La orientación individual al mercado de estos empleados juega un papel fundamental a la hora de crear una orientación al mercado para toda la organización, que proporcione altos niveles de satisfacción a los clientes.

FIGURA 1-16 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL CONOCIMIENTO DE MARKETING

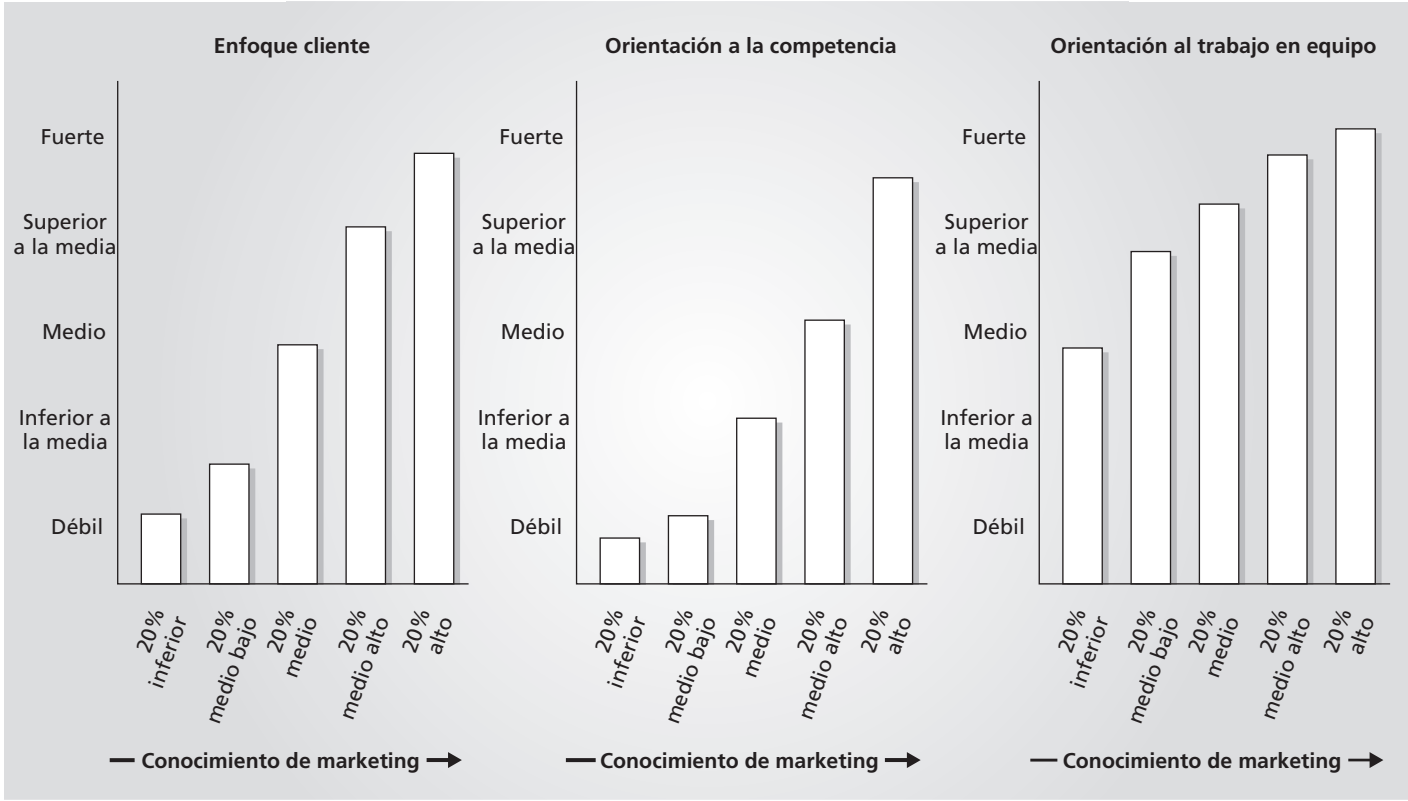
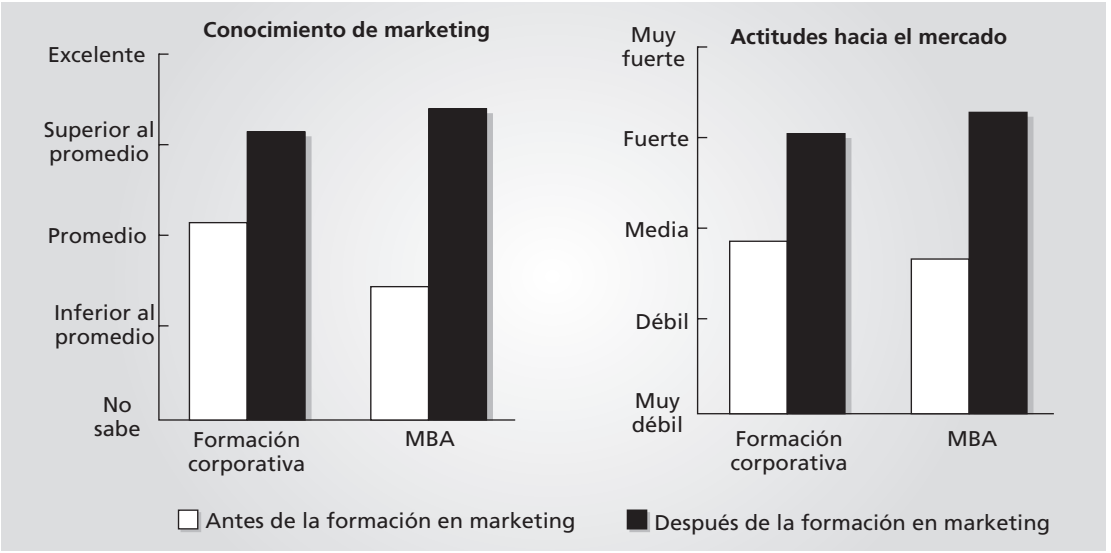


FIGURA 1-17 IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN MARKETING SOBRE EL CONOCIMIENTO Y ACTITUD HACIA EL MERCADO



Liderazgo de marketing

En una empresa de electrónica, de tamaño medio, que hacía un seguimiento de las actitudes y prácticas hacia el mercado de sus directivos, en respuesta a la pregunta, ¿con qué frecuencia tratan con los clientes?, se recibieron las siguientes respuestas:

> **Consejero delegado:** «no dispongo de mucho tiempo para esta tarea. Tengo que dar respuesta a muchos temas financieros y administrativos, y también tengo muchas reuniones, así que dejo al vicepresidente del marketing dicha responsabilidad».
> **Vicepresidente de marketing:** «bien, tengo muchos empleados y responsabilidades en relación con los planes de marketing y las decisiones en el día a día, en relación con la fuerza de ventas y la publicidad. Así pues, no me queda mucho tiempo para hablar con los clientes. Pero disponemos de una fuerza de ventas muy entrenada, y ellos hablan con los clientes, todo el tiempo».
> **Fuerza de ventas:** «estamos en contacto directo con nuestros clientes y pasamos a la dirección las ideas que nos sugieren. Pero, nadie en dirección tiene tiempo para escuchar».

Ciertamente, esta empresa carece de liderazgo de marketing en la alta dirección. Construir una alta orientación marketing a todos los niveles de la dirección, especialmente en los directivos senior, requiere que éstos tengan una fuerte orientación al cliente. La excelencia en la orientación marketing de las empresas comienza por la cabeza.

Por ejemplo, en la empresa IBM, 400 ejecutivos son personalmente responsables de más de 1.300 cuentas [32]. Adicionalmente, la empresa otorga a los empleados en contacto con el cliente, sin necesidad de aprobación previa, la autoridad para invertir, hasta 5.000$, para atender quejas y resolver adecuadamente los problemas de los clientes. Nordstrom ha creado una cultura orientada hacia los usuarios de los servicios, en la que se considera que, cualquier interacción con los clientes es una

oportunidad para aumentar su satisfacción [33]. Esta iniciativa parte de la alta dirección e impregna a todos los niveles de la jerarquía de gestión de la empresa. Los directivos de la empresa Starbucks creen que las cuatro primeras horas de entrenamiento de los empleados son las más importantes, a la hora de configurar la orientación al mercado de los trabajadores. En la medida en la que los directivos fallen en transmitir esta orientación, en esta fase de entrenamiento, habrá fallado la configuración general al mercado de la empresa.

Todas las decisiones de marketing, de una manera implícita o explícita, envían a sus empleados un mensaje sobre el compromiso de la organización hacia los mercados. Las palabras y las acciones de la alta dirección y de los mandos intermedios establecen el tono de la orientación al mercado de las empresas. Su orientación y liderazgo resultan esenciales en la construcción de la cultura empresarial. Así, una decisión de aumentar de forma injustificada los precios, para conseguir aumentar los beneficios a corto plazo, envía una clara señal de la falta de compromiso de la organización con su orientación al mercado. En resumen, se requiere un comportamiento de liderazgo de los directivos coherente con sus palabras, para conseguir desarrollar la cultura marketing en las empresas.

Orientación al mercado y satisfacción de los empleados

Imaginemos que estamos transmitiendo una queja a una organización y que interactuamos con una persona que odia su trabajo y la compañía en la que trabaja ¿Qué tipo de recepción de la queja obtendremos? La satisfacción del empleado es un factor clave en la generación de satisfacción en los clientes [34]. La motivación de los trabajadores afecta a sus servicios, lo que a su vez influencia en la satisfacción y en el nivel de recompra de los clientes, y como ya hemos visto, niveles más altos de satisfacción proporcionan niveles más altos de recompra y rentabilidad empresarial. Sears encontró que en todas sus tiendas existía una alta correlación entre la satisfacción de sus empleados y la rentabilidad empresarial [35]. NCR, analizando doce de sus operaciones productivas, comprobó, igualmente, que existía una alta relación entre la satisfacción de sus empleados y la de sus clientes [36]. En resumen, la construcción de una fuerte orientación hacia el mercado requiere un entorno saludable de negocio, en el cual a todos los empleados les gusten sus puestos de trabajo y disfruten prestando sus servicios a la organización.

■ Resumen

La fuerza del enfoque al cliente de un negocio es directamente proporcional a su capacidad para desarrollar estrategias orientadas al mercado que proporcionen altos niveles de satisfacción. Durante muchos años, muchos observadores han considerado que esta frase era sólo una bonita filosofía académica, que tenía poco que ver con la capacidad de las empresas para generar beneficios. Sin embargo, en la actualidad, existe considerable evidencia de que las empresas que proporcionan un alto nivel de satisfacción a sus clientes son las más rentables. Resultan más rentables porque son capaces de conseguir la recompra de un alto porcentaje de sus clientes, no tienen que repetir tareas, como consecuencia de la entrega de productos o servicios de baja calidad, y necesitan menos tiempo y dinero, a la hora de atraer a nuevos clientes que reemplacen a los que pierde. En resumen, las empresas que tengan un alto nivel de enfoque en el cliente son capaces de proporcionar, tanto altos niveles de satisfacción, como de rentabilidad.

Una mirada más profunda a la rentabilidad nos lleva a analizar la lealtad de los clientes. Los clientes que no se sienten leales hacia una marca o empresa terminan abandonándolas y dirigiéndose a la competencia. Las empresas deben comprometerse en desarrollar los niveles de marketing de relaciones adecuados, para poder afrontar de forma eficiente y eficaz, las diferentes combinaciones

de lealtad y rentabilidad. No todos los clientes de una empresa ofrecen la misma lealtad y rentabilidad. Si la empresa quiere conseguir altos niveles de recompra y rentabilidad necesita gestionar de una forma efectiva las diferencias que existen entre los distintos clientes. En la medida en la que empresa sea capaz de gestionar adecuadamente las relaciones con sus clientes podrá construir la lealtad y rentabilidad en los mismos.

Finalmente, una empresa que quiera contar con una profunda orientación marketing, deberá complementar su enfoque en el cliente con una fuerte orientación hacia la competencia y al trabajo en equipo, de tal forma que sea capaz de crear y proporcionar soluciones rentables a sus clientes. Se ha demostrado que el conocimiento de marketing es la clave en la consecución de la orientación al mercado y al cliente. Se ha demostrado que los esfuerzos para mejorar el conocimiento de marketing del personal de las organizaciones mejoran sus actitudes hacia el mercado. El liderazgo en marketing de la alta dirección resulta también crucial. La alta dirección y los directivos de marketing juegan papeles fundamentales a la hora de dirigir la consecución de la excelencia en marketing de la empresa. Su conocimiento del marketing y sus actitudes hacia el mercado establecen el tono para conseguir un enfoque más profundo hacia el cliente. La satisfacción de los empleados resulta también esencial. Una empresa con empleados insatisfechos será incapaz de proporcionar altos niveles de satisfacción a los clientes, que, por otra parte, hubieran aportado altos niveles de rentabilidad a la empresa.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1 ¿En qué se diferencia una empresa con un enfoque fuerte hacia el cliente de una empresa con un enfoque débil?
2 ¿Cómo afecta el enfoque hacia el cliente a la rentabilidad y valor para los accionistas?
3 ¿Por qué los clientes muy satisfechos juegan un papel fundamental en la consecución de los beneficios de la empresa?
4 ¿Por qué la satisfacción de los clientes y su nivel de recompra son muy importantes para la rentabilidad empresarial?
5 ¿Por qué las cifras promedio de satisfacción de los clientes son indicadores engañosos de la orientación al mercado de las empresas?
6 ¿En qué medida afecta el mix de satisfacción de los clientes a la consecución de los beneficios netos de una empresa?
7 Usando el diagrama de satisfacción y recompra de los clientes de la figura 1-7, calcula cómo cambiaría el nivel de recompra si la empresa aumentara su porcentaje de clientes satisfechos de un 70 a un 80 %.
8 ¿Por qué altos niveles de insatisfacción de los clientes hace más difícil atraer nuevos clientes?
9 ¿En qué medida la insatisfacción de los clientes aumenta los costes de marketing y disminuye los beneficios netos?
10 ¿Por qué son tan importantes los clientes satisfechos para la consecución de los beneficios netos de una empresa?
11 ¿Cuál sería el nivel de recompra requerido a un cliente de tarjetas de crédito para que su relación con la empresa (véase figura 1-11) aumentara un año? Si el beneficio proporcionado el sexto año es el mismo que el quinto, ¿cuál sería el incremento en el valor neto del cliente?
12 ¿Cómo afecta la selección de los clientes a su nivel de recompra?
13 ¿Por qué la recomendación de una marca o empresa es un elemento importante del concepto lealtad de los clientes?
14 ¿Cómo puede ocurrir que una empresa con un alto nivel de recompra en sus clientes tenga un bajo nivel de lealtad?

15 ¿Por qué algunos clientes no son rentables?
16 ¿Por qué el conocimiento de marketing es un elemento tan importante a la hora de construir una fuerte orientación al mercado por parte de las empresas?
17 ¿Qué papel juegan la educación de marketing y el entrenamiento de los empleados a la hora de construir una fuerte ventaja en la orientación al mercado de las empresas?
18 ¿Por qué la orientación al mercado es importante que se dé, a todos los niveles de una organización?
19 ¿Qué papel juega el liderazgo de marketing en el desarrollo de la orientación al mercado de una empresa?
20 ¿En qué medida los directivos senior de una organización pueden destruir la orientación al mercado de una empresa?
21 ¿Cómo afecta la satisfacción de los empleados a la satisfacción de los clientes?
22 ¿Por qué resulta difícil proporcionar un alto nivel de satisfacción a los clientes cuando el nivel de satisfacción de los empleados es bajo?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

El último test del conocimiento y comprensión de una gestión orientada por el mercado lo constituye la correcta aplicación de los conceptos y herramientas de marketing. Las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** que presentamos, a continuación, se basan en los conceptos que hemos presentado en el capítulo 1. Para facilitar un aprendizaje apoyado en la experiencia, las herramientas incorporan datos que orientan las respuestas a las preguntas que se acompañan. Usted puede también incorporan sus propios datos, para desarrollar así la utilidad de estas herramientas de análisis de los resultados.

Se puede acceder a las herramientas de análisis de los resultados de marketing a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best. Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—La satisfacción del cliente y su rentabilidad

Nivel satisfacción cliente	Porcentaje clientes	Puntuación I.S.C.	Compras por cliente	Margen por cliente	Beneficio bruto	Coste retención	Bº por cliente
Muy satisfecho	25	100	1.500	60	900	100	800
Bastante satisfecho	36	80	500	50	250	100	150
Satisfecho	22	60	250	50	125	100	25
Insatisfecho	10	40	150	40	60	100	(40)
Bastante insatisfecho	5	20	75	40	30	100	(70)
Muy insatisfecho	2	0	50	40	20	100	(80)
Promedios	**100**	**72**	**630**		**350**		**250**

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar en qué medida los cambios en la satisfacción de los clientes afectan a su nivel de compras y a la rentabilidad de la empresa.

Ejercicio de aplicación: ¿En qué medida cambiaría el ingreso medio de un cliente y su aportación media de beneficios si se lleva a cabo una estrategia que permita incrementar la cifra de clientes «muy satisfechos» de un 25 a un 30%, a la vez que la cifra clientes «bastante satisfechos» pasa del 36 al 31%?

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—La recompra y la lealtad de los clientes

Satisfacción del cliente	%	I.S.C.	% Recompra	% Recomienda	Lealtad cliente
Muy satisfecho	25	100	0,95	0,90	86
Bastante satisfecho	36	80	0,80	0,75	48
Satisfecho	22	60	0,50	0,50	15
Insatisfecho	10	40	0,10	0,00	0
Bastante insatisfecho	5	20	0,10	0,00	0
Muy insatisfecho	2	0	0,00	0,00	0
Promedios	**100**	**72**	**0,65**		**42**

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar en qué medida los cambios en el nivel de satisfacción de los clientes afectan a su nivel de recompra y lealtad.

Ejercicio de aplicación: ¿Cómo cambiaría el nivel de recompra y el de lealtad de los clientes si se produjeran los cambios en el nivel de satisfacción de los clientes, considerados en el ejercicio anterior?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Valor de vida actualizado de un cliente

Nivel de recompra	67%										
Vida del cliente	3,0										
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Margen cliente		250$	250$	250$							
Coste adquirir	(350$)										
Coste mantenimiento		(70$)	(70$)	(70$)							
B.º Neto	**(350$)**	**180$**	**180$**	**180$**	**0$**	**0$**	**0$**	**0$**	**0$**	**0$**	**0$**
Tipo descuento	20%										
Actualizador	1,000	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,335	0,279	0,233	0,194	0,162
Valor actualizado neto	(350$)	150$	125$	104$	0$	0$	0$	0$	0$	0$	0$
Valor de vida actualizado de un cliente	**29,17$**										

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar el valor de vida de un cliente para distintos valores en su nivel de recompra, margen, coste de mantenimiento, coste de adquisición, y tipo de descuento.

Ejercicio de aplicación: ¿Cómo cambiaría el valor de vida promedio de un cliente si partimos del nivel de recompra estimado en el ejercicio anterior? Para calcular el nuevo valor de vida promedio de un cliente deberá modificar su beneficio anual promedio y su nivel de recompra promedio. Utilice el mismo coste promedio de mantenimiento (70$ anuales), el mismo coste de adquisición (350$) y un tipo de descuento del 20%.

Notas

1. Bradley Gale. Managing Customer Value (New York: Free Press, 1994): Chapter 2.
2. Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser Jr. "Zero Defections: Quality Comes to Services," Harvard Business Review (September–October 1990): 106–111; and Frederick F. Reichheld, "Loyalty-Based Management," Harvard Business Review (March–April 1993): 64–73.
3. M. Menezes and J. Serbin. "Xerox Corporation: The Customer Satisfaction Program," Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
4. Patrick Byrne. "Only 10% of Companies Satisfy Customers," Transportation and Distribution (December 1993); and Tom Eck, "Are Customers Happy? Don't Assume," Positive Impact (July 1992): 3.
5. Steven Schnaars. Marketing Strategy (New York: Free Press, 1998): 186–205.
6. Larry Seldon and Geoffrey Colvin. Angel Customers and Demon Customers (Portfolio, 2003): 45–59.
7. Peter Doyle. Value-Based Marketing (Wiley, 2000): 8–85.
8. Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard Berry. Delivering Quality Service (New York: Free Press, 1990): Chapter 1; and John Goodman, Ted Mama, and Liz Brigham, "Customer Service: Costly Nuisance or Lower Cost Profit Strategy?" Journal of Bank Retailing (Fall 1986): 12.
9. TARP. "Consumer Complaint Handling in America: An Update Study," White House Office of Consumer Affairs, Washington, DC, 1986; TARP. "Consumer Complaint Handling in America, Final Report," U.S. Office of Consumer Affairs, Washington, DC, 1979; and Kathy Rhoades, "The Importance of Customer Complaints," Protect Yourself (January 1988): 15–18.
10. J. Singh. "Consumer Complaint Intentions and Behavior," Journal of Marketing (January 1988): 93–107; Jack Dart and Kim Freeman. "Dissatisfaction Response Styles Among Clients of Professional Accounting," Journal of Business Research 29(January 1994): 75–81.
11. A. M. McGahan and Pankaj Ghemawat. "Competition to Retain Customers," Marketing Science 13 (Spring 1994): 165–176; Mark H. McCormack. "One Disappointed Customer Is One Too Many," Positive Impact 4 (September 1993): 7–8: Jeffery Gitomer. "Customer Complaints Can Breed Sales If Handled Correctly," Positive Impact 5 (February 1994): 10–11; Financial Services Report. "Most Popular Trends in Retention—Appealing to Your 'Best' Customers," Positive Impact 5 (May 1994): 24; and Sreekanth Sampathkumaran. "Migration Analysis Helps Stop Customer Attrition," Marketing News 28 (August 1994): 18–19.
12. T. Lucia. "Domino's Theory—Only Service Succeeds," Positive Impact (February 1992): 6–7.
13. Bernice Johnston. Real World Customer Service—What to Really Say When the Customer Complains (Small Business Source Books, 1996).
14. See the following articles in Positive Impact: Debbie Mitchell Price. "More Than Ever, It Pays to Keep the Customer Satisfied," 3 (February 1992): 7–8; Rosalie Robles Crowe. "Customer Satisfaction Paramount," 5 (April 1994): 7–8; Rod Riggs. "More-Than-Satisfied Customer Now the Goal," 5 (January 1994): 4–5; Peter Larson. "Customer Loyalty Is a Commodity Worth Fighting For," 4 (November 1993): 4; and Julie Bonnin. "L. L. Bean Keeps Its Customers Returning," 5 (January 1993): 7–8.
15. Reichheld and Sasser. "Zero Defections: Quality Comes to Services," 106–111; and Reichheld. "Loyalty-Based Management," 64–73.
16. Thomas Jones and W. Earl Sasser Jr."Why Satisfied Customers Defect," Harvard Business Review (November–December 1995): 88–89.
17. Frederick Reichheld and Phil Schefter. "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," Harvard Business Review (July–August 2000): 105–113.
18. Roberta Clarke. "Addressing Voluntary Disenrollment," CDR Healthcare Resources (1997): 10–12.
19. Michael Johnson and Anders Gustafsson. Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit (New York: Jossey-Bass, Inc., 2000).
20. Paul Nunes and Brian Johnson. "Are Some Customers More Equal than Others?" Harvard Business Review (November 2001): 37–50.
21. Jill Griffin and Michael Lowenstein. Customer Winback (Jossey-Bass, 2001).
22. Melinda Nykamp. The Customer Differential (AMACOM, 2001).
23. Werner Reinartz and V. Kumar. "The Mismanagement of Customer Loyalty," Harvard Business Review (July 2002): 86–94.
24. Melissa Campanelli. "Happy Returns," Entrepreneur (January 2004): 39.
25. Werner Reinartz and V. Kumar. "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," Journal of Marketing (October 2000): 17–35.
26. Ravi Dhar and Rashi Glazer. "Hedging Customers," Harvard Business Review (May 2003): 86–92.
27. Steve Schriver. "Customer Loyalty—Going, Going . . .," American Demographics (September 1997): 20–23.

28. Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," Journal of Marketing 54 (April 1995): 1–18; Bernard J. Jaworski and Ajay K. Kohli. "Market Orientation: Antecedents and Consequences," Journal of Marketing 57 (July 1993): 53–70; Ajay K. Kohli, Bernard Jaworski, and Ajith Kumar. "Markor: A Measure of Market Orientation," Journal of Marketing 30 (November 1993): 467–77; John C. Narver and Stanley F. Slater. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing 54 (October 1990): 20–35; and Stanley F. Slater and John C. Narver. "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship," Journal of Marketing 58 (January 1994): 46–55.
29. Roger Best. "Determining the Marketing IQ of Your Management Team," DriveMarketing Excellence (November 1994), New York: Institute for International Research; and Roger Best and JoDee Nice. "Building Marketing Excellence," Marketing Excellence Survey (2001): 1–13.:
30. Roger J. Best, Marketing Excellence Survey, ***www.mesurvey.com***, 2004.
31. Mary Connelly. "Chrysler Adopts Disney Mindset for Customers," Automotive News (February 1992).
32. Robert Hiebeler, Thomas Kelly, and Charles Ketteman. Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions (New York: Simon and Schuster, 1998): 167–200.
33. Rosalind Bentley. "The Name Nordstrom—Aim to Keep Customer Happy Is Legendary," Positive Impact (July 1992): 5.
34. Jack W. Wiley. "Customer Satisfaction and Employee Opinions: A Supportive Work Environment and Its Financial Costs," Human Resource Planning 14 (1991): 117–23; Anita Bruzzese. "Happy Employees Make Happy Customers," Positive Impact 4 (November 1993): 8–9; Jim Cathcart. "Fill the Needs of Employees to Better Serve Customers," Positive Impact 5 (November 1994): 7–8; and Peter Lawson, "Studies Link Customer-Employee Satisfaction," Positive Impact 3 (March 1992): 11–12.
35. Anthony Rucei, Steven Kirin, and Richard Quinn. "The Employee-Customer Profit Chain at Sears," Harvard Business Review (January–February 1998): 82–97.
36. Leonard A. Schlesinger and Jeffery Zomitsky. "Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications," Human Resource Planning 14 (1991): 141–149.

APÉNDICE 1.1

Tabla de valores actualizados

Período (N)	TD = 8%	TD = 9%	TD = 10%	TD = 11%	TD = 12%	TD = 13%	TD = 14%	TD = 15%
0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
1	0,926	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,887	0,870
2	0,857	0,842	0,826	0,812	0,797	0,783	0,769	0,756
3	0,794	0,772	0,751	0,731	0,712	0,693	0,675	0,658
4	0,735	0,708	0,683	0,659	0,636	0,613	0,592	0,572
5	0,681	0,650	0,621	0,593	0,567	0,543	0,519	0,497
6	0,630	0,596	0,564	0,535	0,507	0,480	0,456	0,432
7	0,583	0,547	0,513	0,482	0,452	0,425	0,400	0,376
8	0,540	0,502	0,467	0,434	0,404	0,376	0,351	0,327
9	0,500	0,460	0,424	0,391	0,361	0,333	0,308	0,284
10	0,463	0,422	0,386	0,352	0,322	0,295	0,270	0,247
11	0,429	0,388	0,350	0,317	0,287	0,261	0,237	0,215
12	0,397	0,356	0,319	0,286	0,257	0,231	0,208	0,187
13	0,368	0,326	0,290	0,258	0,229	0,204	0,182	0,163
14	0,340	0,299	0,263	0,232	0,205	0,181	0,160	0,141
15	0,315	0,275	0,239	0,209	0,183	0,160	0,140	0,123
16	0,292	0,252	0,218	0,188	0,163	0,141	0,123	0,107
17	0,270	0,231	0,198	0,170	0,146	0,125	0,108	0,093
18	0,250	0,212	0,180	0,153	0,130	0,111	0,095	0,081
19	0,232	0,194	0,164	0,138	0,116	0,098	0,083	0,070
20	0,215	0,178	0,149	0,124	0,104	0,087	0,073	0,061

Fórmula del valor actualizado

$$VA = \frac{1}{(1 + TD)^n}$$

VA = Valor actualizado 1,00$
N = Número de años
TD = Tipo de descuento

Ejemplo n.º 1: N = 5 años y tipo de descuento (TD) = 10%

$$VA = \frac{1}{(1 + 0{,}10)^5} = \frac{1}{1{,}611} = 0{,}621$$

(un dólar recibido dentro de cinco años equivale en la actualidad a 0,621$)

Ejemplo n.º 2: N = 2,33 años y tipo de descuento (TD) = 10%

$$VA = \frac{1}{(1 + 0{,}10)^{2{,}33}} = \frac{1}{1{,}249} = 0{,}801$$

(un dólar recibido dentro de 2,33 años equivale en la actualidad a 0,801$)

CAPÍTULO 2

Resultados de marketing y rentabilidad de las acciones de marketing

La empresa CommTech es un negocio que factura 454 millones de dólares anuales y que fabrica una amplia variedad de productos de transmisión de imágenes y de datos, dirigidos al mercado empresarial. Hace cinco años, se nombró a un nuevo equipo directivo para tratar de mejorar los pobres resultados de la empresa. El nuevo equipo reorganizó la compañía y diseño programas para disminuir los costes unitarios, controlar los gastos generales y facilitar una mejor gestión de los activos. Además, el nuevo equipo estableció un amplio programa formativo, dirigido a los comerciales, que consiguió que la productividad de los vendedores pasara de 1,4 a 2,2 millones de dólares por vendedor.

Los resultados fueron sensacionales. En cinco años se consiguió duplicar las ventas y triplicar los beneficios netos. Como puede verse en la figura 2-1, la rentabilidad sobre ventas pasó de un 6,3% a un 12,1%, y la rentabilidad sobre los activos creció de un 11,3% a un 26,7%. Teniendo en cuenta esta información,

- ¿Cómo calificaría los resultados de la empresa en los cinco últimos años?
- ¿Qué aspectos de los resultados le han impresionado más?
- ¿Debería la empresa seguir la misma estrategia los próximos cinco años?

FIGURA 2-1 RESULTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA COMMTECH EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

Resultados (millones)	Año base	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	254$	293$	318$	387$	431$	454$
Coste de los bienes vendidos	183$	210$	230$	283$	314$	331$
Beneficio bruto	71$	83$	88$	104$	117$	123$
Gastos de marketing y ventas	18	23	24	26	27	28
Otros gastos operativos	37	38	38	41	40	40
Bº Neto (antes de impuestos)	16$	22$	26$	37$	50$	55$
Rentabilidad sobre ventas	6,3	7,5	8,2	9,6	11,6	12,1
Activos	141$	162$	167$	194$	205$	206$
Rentabilidad sobre activos	11,3	13,6	15,6	19,1	24,4	26,7

INDICADORES DE MERCADO *VERSUS* INDICADORES FINANCIEROS

Muchos de nosotros concluiríamos que los resultados de esta empresa son sobresalientes. ¿A quién no le gustaría dirigir un negocio cuyas ventas se duplicasen y cuyos beneficios se triplicasen, en un período de cinco años?

A pesar de estas cifras deslumbrantes, probablemente sea un error calificar de sobresalientes a estos resultados empresariales, cuando únicamente se han tenido en cuenta indicadores financieros. Las ventas, los beneficios netos, la rentabilidad sobre las ventas, la rentabilidad sobre los activos constituyen excelentes unidades de medida de aspectos financieros internos. Sin embargo, estas medidas no proporcionan una visión *externa*, una visión de los resultados *basada en el mercado*. En consecuencia no sabemos cómo se ha comportado la empresa en relación con el crecimiento del mercado, con la competencia, la calidad relativa de sus productos y servicios, la satisfacción y nivel de recompra de los clientes. Por lo tanto, continuar con la misma estrategia otros cinco años podría no ser la mejor estrategia para conseguir un crecimiento rentable.

Utilizando los métodos tradicionales para valorar los resultados empresariales, la mayor parte de nosotros hablaría de una historia exitosa. Sin embargo, se puede demostrar, como comprobaremos más tarde, que sus esfuerzos supusieron un coste de oportunidad para la compañía y sus accionistas de 122 millones de dólares, en los cinco períodos considerados. La diferencia, a la hora de valorar los resultados, se debe a la falta de indicadores basados en el mercado, y a un exceso de confianza en los tradicionales indicadores financieros.

Indicadores de los resultados de marketing

Para complementar los indicadores de resultados financieros internos las empresas necesitan un conjunto paralelo de unidades de medida externas que valoren lo resultados de cara al mercado [1]. Aunque estas herramientas de medición no tengan la elegancia tradicional de las contables y financieras, sí proporcionan, de forma individual y colectiva, una visión diferente y más estratégica de los resultados empresariales. En la figura 2-2 se muestra un conjunto de indicadores del comportamiento de la empresa cara al mercado, que dibuja un cuadro muy diferente de resultados en los últimos cinco años. En su análisis pueden observarse pronto varios flujos estratégicos. En primer lugar,

FIGURA 2-2 RESULTADOS DE LA EMPRESA COMMTECH, EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS, PRESENTADOS CON ORIENTACIÓN MERCADO

Resultados	Año base	1	2	3	4	5
Crecimiento del mercado (%)	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3
Crecimiento de CommTech (%)	12,8	17,8	13,3	24,9	18,2	7,7
Cuota mercado (%)	20,3	18,3	17,5	16,2	14,4	13,0
Nivel de recompra (%)	88,2	87,1	85,0	82,2	80,9	80,0
Nuevos clientes (%)	11,7	12,9	14,9	24,1	22,5	29,2
Insatisfechos (%)	13,6	14,3	16,1	17,3	18,9	19,6
Calidad relativa del producto*	119	120	117	120	109	107
Calidad relativa de los servicios*	100	100	95	93	89	87
Ventas relativas de nuevos productos*	108	108	103	99	95	93

(*) Un índice 100 significa que la calidad se percibe igual que la competencia; mayor que 100 calidad superior; menor que 100, calidad inferior.

el ritmo de crecimiento de CommTech era inferior al del mercado, es decir, la compañía iba perdiendo cuota de mercado, de forma permanente, durante los últimos cinco años. La empresa había empeorado su posición relativa, en relación con la competencia, en materia de calidad del producto, de calidad de los servicios y de ventas de nuevos productos. El descenso relativo en relación con la competencia no implica que no hubiera mejorado, en términos absolutos, su calidad. En muchas ocasiones, lo que ocurre es que la competencia se mueve más rápido que nosotros, y eso ocasiona un deterioro de posiciones cara al mercado.

Los descensos relativos en la calidad y en las ventas de nuevos productos hacen más difícil la repetición de compra de los clientes, en la medida que desciende su nivel relativo de satisfacción, y aumentan los clientes insatisfechos. Los resultados netos son: una erosión de los indicadores de mercado, altos niveles de rotación de clientes y permanente declive en la cuota de mercado.

Una estrategia basada en el mercado

¿Cuál hubiera sido el impacto de una estrategia dirigida a mantener la cuota de mercado? Mantener una cuota de mercado del 20%, en un mercado creciente, requiere que el presupuesto de marketing de CommTech y el de inversión en I+D esté alineado con el crecimiento de la demanda de mercado y de las inversiones de la competencia. La figura 2-3 muestra los resultados de la aplicación de una estrategia defensiva para mantener una cuota de mercado del 20%.

Si bien la estrategia para mantener la cuota de mercado habría proporcionado aproximadamente el mismo rendimiento sobre activos que la estrategia anterior, habría originado, durante los cinco años, 123 millones adicionales de beneficios netos (antes de impuestos). Si el mercado continuara creciendo y la cuota de mercado de CommTech reduciéndose, el coste de oportunidad de la empresa, durante los próximos cinco años, rondaría los 500 millones de menos beneficios, de continuar la empresa con la misma estrategia

Resulta claro, en el caso de CommTech, que una gestión dirigida por el mercado tiene el potencial de mejorar sustancialmente sus beneficios. La base de una gestión dirigida por el mercado es un compromiso con unidades de medida que exploren los resultados de marketing de la empresa y la propia rentabilidad de las estrategias y tácticas de marketing.

La situación de CommTech subraya la importancia de los indicadores de la situación en relación con el mercado. La mayor parte de los sistemas contables empresariales se establecen para

FIGURA 2-3 RESULTADOS DE APLICAR UNA ESTRATEGIA PARA MANTENER UNA CUOTA DE MERCADO DEL 20%

Resultados	Año base	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	254$	312$	363$	477$	596$	697$
Coste de los bienes vendidos	183$	216$	251$	339$	415$	484$
Beneficio bruto	71$	96$	112$	138$	181$	213$
Marketing y Ventas	18	24	27	32	41	50
Otros gastos operativos	37	41	45	52	59	66
Bº Neto (antes de impuesto)	**16$**	**31$**	**40$**	**54$**	**81$**	**97$**
Rentabilidad sobre ventas	6,3	9,9	11,0	11,3	13,6	13,9
Activos	141$	172$	196$	253$	310$	355$
Rentabilidad sobre activos	11,3	18,0	20,4	21,3	26,1	27,3
Diferencias en bº neto con la estrategia anterior*	**0$**	**9$**	**14$**	**17$**	**31$**	**42$**

*Diferencia en beneficios netos entre figuras 2-1 y 2-3.

hacer un seguimiento de ingresos, costes, gastos fijos de fábrica, gastos generales y beneficios; sin embargo, los clientes son el activo más importante de las empresas y la única fuente significativa de tesorería. Olvidarse de los clientes en un período de crecimiento del mercado hace que la empresa tenga que trabajar y gastar más para conseguir nuevos clientes que reemplacen a los perdidos.

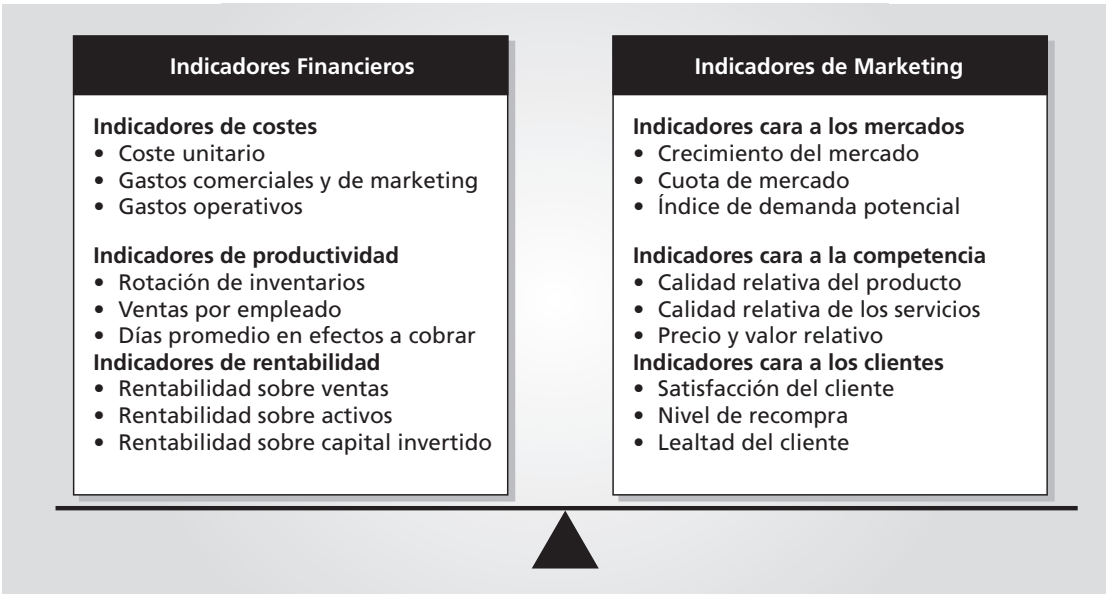
INDICADORES DE LOS RESULTADOS DE MARKETING

Los **indicadores de los resultados de marketing** proporcionan un complemento poderoso a los indicadores tradicionales financieros. Estos indicadores permiten a los directivos de marketing comprender, hacer seguimiento y gestionar las consecuencias de la aplicación de una u otra estrategia de marketing [2]. En la figura 2-4 se muestran tres tipos de indicadores de marketing.

1. **Unidades de medida de resultados cara a los mercados.** Estas unidades de medida valoran la situación de los mercados y su atractivo. Entre estas unidades se incluyen el crecimiento del mercado, la cuota de participación, el atractivo del mercado, el atractivo de un sector y el potencial de demanda de un mercado.
2. **Unidades de medida de resultados cara a la competencia.** Estas unidades de medida valoran la competitividad de una empresa. Entre estas unidades se incluyen la calidad relativa de productos, servicios, precios, marca, situación en costes.
3. **Unidades de medida cara a los clientes.** Valoran los resultados producidos en relación con los clientes. Entre las mismas se incluye la medición de la satisfacción de los clientes, su nivel de recompra, lealtad, notoriedad y percepción del valor ofrecido.

Cada uno de estos indicadores representa un papel muy importante para conseguir que la empresa obtenga mayores niveles de efectividad y rentabilidad en su marketing. En los siguientes

FIGURA 2-4 INDICADORES FINANCIEROS *VERSUS* INDICADORES DE MARKETING



capítulos de este libro se presentarán y harán operativos estos indicadores. En el capítulo 1 ya hemos aplicado indicadores cara a los clientes, como la valoración de su satisfacción, de su nivel de recompra, de su lealtad, o la propia estimación de su valor de vida. A lo largo del libro construiremos unidades de medición de los resultados de marketing y mostraremos cómo hacer un seguimiento y análisis de los resultados de marketing y valorar su impacto en la rentabilidad empresarial.

Unidades de medida internas y externas

Las empresas necesitan tanto unidades de medida internas como externas [3]. Como se ve en la figura de 2-4 las unidades de medidas internas son esenciales para hacer el seguimiento de conceptos como los costes, la productividad y la rentabilidad empresarial. Las unidades de medida orientadas al mercado son igualmente importantes para valorar el comportamiento de la empresa con los distintos mercados. Si bien las empresas han hecho un excelente trabajo a la hora de desarrollar procedimientos para la medición de su comportamiento interno, el reto actual se sitúa en el desarrollo de protocolos para valorar el comportamiento de la empresa con los distintos mercados. Cuando las empresas posean ambos tipos de información, analistas financieros, directivos y accionistas estarán en una posición mucho mejor para valorar la efectividad del marketing de la compañía y los propios resultados de la empresa.

Unidades de medida en relación con los procesos y con los resultados finales

El propósito fundamental de las unidades de medición del comportamiento de los mercados es contar con información permanente de los mismos, dado que el comportamiento de los mercados influye en los resultados financieros, y su conocimiento resulta muy valioso para el diseño y la ejecución de estrategias y para la consecución de los resultados financieros deseados. Sin embargo, no todas las unidades de medida del comportamiento de los mercados guardan la misma relación con los indicadores de los resultados financieros de la empresa. Se puede distinguir entre *unidades de medida de los procesos de los mercados y unidades de medida de los resultados de marketing* [4]. Ambas son importantes, sin embargo, los indicadores de la marcha de los procesos dirigidos a los mercados, anticipan, además, los futuros resultados financieros. Las unidades de medición de resultados finales de los mercados se corresponden más con los indicadores financieros.

La notoriedad de un producto, la intención de compra, su nivel de prueba, los niveles de satisfacción o insatisfacción de los clientes, la calidad relativa del producto, de los servicios y del valor percibido, son, todos ellos, unidades de medida de los procesos dirigidos a los mercados. Los cambios en sus valores normalmente anteceden a cambios en los comportamientos de compra de los clientes. En conclusión, estos indicadores de los procesos cara al mercado, que miden el pensamiento y la actitud de los clientes, son importantes indicios de su futuro comportamiento de compra y, por lo tanto, de los ingresos y del nivel de beneficios de la compañía.

Por ejemplo, puede ocurrir que los clientes se sientan satisfechos, pero que la calidad percibida en relación con los productos de la competencia se esté deteriorando. Es posible que la empresa no haya hecho nada que haya podido molestar a los clientes; simplemente, puede ocurrir que la competencia esté proporcionando un mayor valor, una mejor combinación de expectativas y costes. Sin embargo, el resultado neto de todo esto es que la percepción de valor de los clientes de esta empresa ha disminuido. Este situación abre la puerta a los productos de la competencia, sus clientes pueden estar ya inclinados a probar o comprar productos de otras empresas. Si la empresa dispone de una señal de aviso, podrá tomar medidas correctoras, antes que el cliente pase a la competencia. Si

la empresa no hace uso de las unidades de medida de los procesos dirigidos a los mercados, lo más probable es que los problemas no se detecten hasta que los resultados financieros indiquen, claramente, que se ha hecho algo equivocado o insuficiente.

Entre las unidades de medida de resultados finales cara a los mercados se incluyen la cuota de mercado, el nivel de recompra, los ingresos por cliente y otras, que se muestran en la figura 2-5. Lo más probable es que se disponga de las unidades de medida de resultados finales cara a los mercados, al final de los períodos financieros, y que cada una de ellas proporcione un conjunto diferente y complementario, de diagnósticos y luces.

Por ejemplo, supongamos que los ingresos por ventas crecen por encima de las previsiones y que los resultados financieros son también mejores que lo esperado. La mayor parte de las empresas se sentirían muy contentas con estos resultados. Sin embargo, si los indicadores de resultados finales, cara a los mercados, muestran que la empresa está perdiendo cuota de participación en un mercado creciente, y que el nivel bajo de recompra se enmascara con el crecimiento del mercado de nuevos clientes, existen razones para la preocupación. Sin unidades de medida de los resultados finales cara a los mercados, las empresas tienen sólo una visión limitada, con una perspectiva exclusivamente interna de los resultados finales.

RENTABILIDAD DEL MARKETING

Si bien es cierto que los indicadores del mercado son esenciales para comprender los resultados externos, es igualmente importante que las empresas crezcan, produzcan beneficios y aumenten el valor de los accionistas, es decir, cuenten con buenos resultados internos. Veamos, por ejemplo, el caso de la empresa de ropa deportiva Santa Fe. Su cifra de ventas anuales de 125 millones de dólares se distribuía en cinco líneas de producto. En conjunto, la empresa era rentable, pero dos de sus líneas de producto no funcionaban adecuadamente. Como respuesta a la situación, el equipo directivo de la empresa se reunió para analizar los resultados. Como preparación para la reunión del Consejo, el equipo de finanzas preparó un informe de rentabilidades, por líneas de producto, que aparece en la figura 2-6.

Partiendo de dicha información el director financiero argumentó lo siguiente:

FIGURA 2-5 UNIDADES DE MEDIDA INTERNAS Y EXTERNAS, DE PROCESO Y DE RESULTADOS FINALES

	Perspectiva temporal	
Perspectiva de la medición	**Mediciones de los procesos**	**Mediciones de los resultados**
Interna (de la empresa)	Defectos del producto Entregas tardías Errores de facturación Efectos a cobrar Rotación de inventarios	Beneficio neto Rentabilidad sobre ventas Margen unitario Rentabilidad sobre activos Rotación de los activos
Externa (del mercado)	Satisfacción de clientes Calidad relativa del producto Calidad relativa de los servicios Intención de compra Notoriedad del producto	Cuota de mercado Nivel de recompra Ventas de nuevos productos Ingresos por cliente Crecimiento del mercado

FIGURA 2-6 RENTABILIDAD DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTO DE LA EMPRESA SANTA FE

Resultados de la empresa Santa Fe (millones)	Línea pantalones caquis	Línea sudaderas	Línea polos	Línea pantalón corto	Línea suéteres	Totales empresa
Ventas	60,0$	25,0$	15,0$	10,0$	15,0$	125$
Coste bienes vendidos	37,5$	16,0$	7,5$	8,0$	11,0$	80$
Beneficio bruto	22,5$	9,0$	7,5$	2,0$	4,0$	45$
Gastos operativos	17,0$	7,0$	4,0$	3,0$	4,0$	35$
Beneficio neto antes de impuestos	5,5$	2,0$	3,5$	(1,0$)	0,0$	10$

«Estamos malgastando nuestros recursos en las líneas de pantalones cortos y suéteres. Una justo cubre costes, y la otra pierde dinero. Recomiendo abandonar ambas líneas y centrar nuestros recursos en las líneas rentables».

¿Sería ésta una buena decisión? ¿Cómo interpretaría los resultados de las líneas de pantalones cortos y suéteres el director de marketing? ¿Se necesita alguna forma de medir la rentabilidad de la inversión de marketing, para ayudar en la evaluación del grado en el que las diferentes posibles estrategias de marketing contribuyen a los beneficios empresariales? Ahora bien, ¿qué se entiende por rentabilidad de la inversión de marketing? ¿Cómo se mide, cómo se gestiona, en qué medida serviría para arrojar luz sobre la rentabilidad de la línea de pantalones cortos?

Medición de la rentabilidad del marketing

Para crear una unidad de medida de la rentabilidad de la inversión de marketing necesitamos examinar con más detalle los elementos que configuran el concepto rentabilidad y determinar cuáles se encuentran bajo la influencia de la función de marketing. Para conseguirlo necesitamos separar, de una forma sistemática, los componentes de los conceptos rentabilidad y estrategia de marketing, y ver cómo interactúan[5]. El mejor camino es comenzar con una amplia definición del concepto beneficio y, después, aplicar la ecuación de beneficio a una definición que aborde la rentabilidad desde la perspectiva del mercado. El concepto beneficio neto, expresado de la forma más básica, equivale sencillamente a restar de los ingresos los gastos.

Beneficios netos (antes de impuestos) = Ingresos – Gastos.

Como puede verse en la figura 2-6, la línea de pantalones cortos produce 10 millones de ingresos por ventas y el coste de los bienes vendidos es de 8 millones. En la figura 2-7 se incluyen varias partidas que integran el concepto coste de los bienes producidos. Teniendo en cuenta que los gastos operativos de la empresa, imputados a esta línea, ascienden a 3 millones, esta línea de producto arroja unas pérdidas de un millón de dólares antes de impuestos. Desde la perspectiva del director financiero, la eliminación de esta línea de productos mejoraría los beneficios de la empresa en un millón de dólares.

Beneficios (línea pantalones cortos)	=	Ingresos por ventas	–	Coste de los bienes	–	Gastos operativos
	=	**10**	–	**8**	–	**3**
	= **–1 millón**					

FIGURA 2-7 COSTE DE LOS BIENES VENDIDOS, GASTOS DE MARKETING Y GASTOS OPERATIVOS

Coste de los bienes vendidos—Coste total de la elaboración de un producto, el cual varía con el volumen vendido	
Costes variables	Incluyen partidas como los materiales, mano de obra directa, envase, costes de transporte, y cualquier otro coste asociado con la producción y el envío de una unidad de producto.
Gastos generales de fabricación	Conjunto de costes repartibles, derivados de utilizar la planta productiva, los equipos y cualquier otro componente que se requiera, con carácter fijo, para desarrollar el proceso productivo.
Gastos de marketing y de ventas*—Gastos directos que varían según la estrategia de marketing utilizada	
Dirección de marketing	Gastos asociados con el personal de dirección de marketing y los recursos que se necesitan apra apoyar el desarrollo de esta dirección.
Gastos de ventas, de servicios y apoyo	Gastos asociados con la fuerza de ventas, los servicios al cliente y los servcios al cliente y los servicios de apoyo técnico y administrativos.
Publicidad y promoción	Todos los gastos asociados con el presupuesto de comunicación de marketing.
Gastos operativos—Gastos indirectos que no varían con la estrategia de marketing	
Investigación y desarrollo	Gastos para desarrollar o mejorar los productos.
Gastos de estructura	Gastos generales de Dirección corporativa, consejo legal, servicios profesionales, publicidad corporativa y los salarios de la alta dirección y sus asesores.

*Los gastos de marketing y de ventas se consideran tradicionalmente, en los informes, como una parte de la partida gastos generales, de ventas, y administración (GVA).

Sin embargo, para comprender la rentabilidad de la inversión de marketing y su contribución a los beneficios de una empresa, tenemos que separar los gastos comerciales y de marketing, del total de gastos de explotación de la empresa. Si lo hacemos así, en el caso analizado, veremos que la línea de pantalones cortos aporta una contribución neta de marketing de un millón de dólares.

Beneficios	=	Ingreso por ventas	–	Coste de los bienes	–	Gastos comerciales y de marketing	–	Otros gastos operativos
–1 millón	=	**10**	–	**8**	–	**1**	–	**2**
–1 millón	=	**1**				**2**		
		Contribución neta de marketing	–			**Otros Gastos Operativos**		

La contribución neta de marketing (+1 millón, en este caso), es una forma de medir la rentabilidad de la inversión de marketing. Así, si la empresa hubiera eliminado esta línea de productos sus beneficios totales se hubieran reducido en el millón que aporta esta línea de productos. Los gastos comerciales y de marketing asociados con esta línea, hubieran tendido a 0, porque no hubiera exis-

tido ninguna razón para mantenerlos. Sin embargo, se habían atribuido 2 millones de gastos operativos a esta línea de producto. Si se prescinde de la línea, los 2 millones tendrían que atribuirse a otra línea de producto, haciéndola parecer menos rentable. Para tomar decisiones orientadas hacia el mercado de una forma más efectiva, tenemos que separar los gastos comerciales y los de marketing del resto de los gastos operativos fijos[6]. El concepto contribución neta del marketing para una línea concreta de producto excluye los gastos de explotación que no se relacionen directamente con dicha línea de producto.

Contribución neta de marketing. Cálculo con orientación producto

Si utilizamos el concepto contribución neta de marketing como una unidad de medida de la rentabilidad de marketing, podremos comprender mejor en qué medida contribuyen las estrategias de marketing a los beneficios globales de una empresa (véase la figura 2-8).

Beneficios (antes impuestos) = Suma de contribuciones netas de marketing – gastos operativos

$$= \overbrace{\text{CNM (1)} + \text{CNM (2)} + \text{CNM (3)} + \text{CNM (4)} + \text{CNM (5)}} - \text{Gastos operativos}$$
$$= 15{,}5 + 6 + 5{,}5 + 1 + 2 - 20 =$$
$$= 10 \text{ millones}$$

La contribución neta de marketing es la unidad de medida de la rentabilidad de marketing. El valor de sus componentes depende en gran medida de la función de marketing, mientras que los gastos generales están bajo el control de la dirección general. Podemos entonces expresar el concepto beneficio como diferencia entre el sumatorio de las contribuciones netas de marketing de las distintas líneas de producto y los gastos generales.

Beneficio neto (antes de impuestos) = CNM – Gastos operativos.

Desde esta perspectiva, toda estrategia de marketing aporta una contribución neta de marketing[7]. Para que la empresa consiga beneficios la contribución neta de marketing (CNM) de las distintas líneas de producto de la empresa debe superar, al menos, los gastos operativos de la compañía.

La utilización de la CNM como unidad de medida de la rentabilidad de marketing permite valorar el impacto de las distintas estrategias de marketing. Todos los productos y los mercados deberían gestionarse de tal forma que produzcan una contribución neta de marketing *positiva*. De esta

FIGURA 2-8 CONTRIBUCIÓN NETA DE MARKETING POR LÍNEA DE PRODUCTO

Resultados de la empresa Santa Fe	Línea pantalones caquis	Línea sudaderas	Línea polos	Línea pantalón corto	Línea suéteres	Totales empresa
Ventas	60,0$	25,0$	15,0$	10,0$	15,0$	125$
Coste bienes vendidos	37,5$	16,0$	7,5$	8,0$	11,0$	80$
Beneficio bruto	22,5$	9,0$	7,5$	2,0$	4,0$	45$
Gastos de marketing	7,0$	3,0$	2,0$	1,0$	2,0$	15$
Contribución neta de marketing	**15,5$**	**6,0$**	**5,5$**	**1,0$**	**2,0$**	**30$**
Gastos operativos	10,0$	4,0$	2,0$	2,0$	2,0$	20$
Beneficio neto (antes de impuestos)	**5,5$**	**2,0$**	**3,5$**	**(1,0$)**	**0,0$**	**10$**

forma, las decisiones de marketing no sólo se contrastan en relación con los ingresos y cuota de mercado que producen, sino también en relación con los beneficios que ocasionan.

Si dividimos la contribución neta de marketing en beneficios brutos y gastos de marketing, tenemos un primer nivel del análisis de la rentabilidad de marketing. El Beneficio bruto también se puede segregar en el producto del volumen por el margen; el volumen, a su vez, como producto de la demanda de mercado por la cuota de participación de la empresa en el mismo. Si dividimos el concepto margen de empresa como diferencia entre el precio y los costes variables, podremos valorar el impacto de los precios en la rentabilidad de marketing. Finalmente, si deducimos los gastos de marketing necesarios para obtener una determinada cifra de ventas, podremos observar cómo pueden afectar a la rentabilidad de marketing las diferentes variables bajo el control de la dirección de marketing de una compañía. En síntesis:

CNM = Beneficio bruto – Gastos de marketing =
= (Volumen) × (margen unitario) – Gastos de marketing
= (Demanda de mercado × Cuota de mercado) × (Precios unitarios – coste variable) – Gastos de marketing.

Pasemos a analizar la rentabilidad de marketing de la empresa de ropa Santa Fe. La línea de pantalones caquis aporta una contribución neta de marketing de 15,5 millones de dólares, como puede verse en la figura 2-9. A esta cifra se llega como resultado de multiplicar la demanda total del mercado (12 millones de unidades) por la cuota de participación de la empresa (12,5%), teniendo en cuenta que el precio unitario es de 40$, el coste variable unitario de 25 y la inversión de marketing 7 millones de dólares.

CNM (línea de caquis) = (12 × 0,125) × (40 – 25) – 7 =
= (1,5 × 15) – 7 =
= 22,5 – 7=
= 15,5 millones

FIGURA 2-9 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD POR PRODUCTO PARA SANTA FE

Resultados de la empresa Santa Fe (millones)	Línea pantalones caquis	Línea sudaderas	Línea polos	Línea pantalón corto	Línea suéteres	Totales empresa
Demanda de mercado (mill. unidades)	12	10	15	20	5	62
Cuota de mercado (%)	12,5%	5,0%	3,3%	2,0%	4,0%	5,0%
Volumen (millones unidades)	1,5	0,5	0,5	0,4	0,2	3,1
Precio unitario	40,00$	50,00$	30,00$	25,00$	75,00$	40,33$
Ventas	60,0$	25,0$	15,0$	10,0$	15,0$	125,0$
Coste unitario	25,00$	32,00$	15,00$	20,00$	55,00$	25,81$
Margen unitario	15,00$	18,00$	15,00$	5,00$	20,00$	14,52$
Beneficio bruto	22,5$	9,0$	7,5$	2,0$	4,0$	45,0$
Gastos marketing	7,0$	3,0$	2,0$	1,0$	2,0$	15,0$
Contribución neta de marketing	**15,5$**	**6,0$**	**5,5$**	**1,0$**	**2,0$**	**30,0$**
Gastos operativos	10,0$	4,0$	2,0$	2,0$	2,0$	20,0$
Beneficio neto (antes de impuestos)	**5,5$**	**2,0$**	**3,5$**	**(1,0$)**	**0,0$**	**10,0$**

Para demostrar cómo se puede valorar el impacto de una estrategia de marketing en los beneficios empresariales, supongamos que el director de marketing de la línea de pantalones caquis ha propuesto una reducción del precio del 10%, para conseguir así una mejora de la cuota de mercado de un 2,5% (del 12,5 al 15%). Esta estrategia produciría unas ventas adicionales de 300.000 unidades, pero con una sensible reducción del margen (de 15 a 11). El resultado neto de esta estrategia de marketing sería una reducción de la contribución neta de marketing de la línea, que pasaría de la cifra de 15,5 millones a 12,8, reduciéndose el beneficio neto en la misma diferencia.

CNM (línea de caquis) $= (12 \times 0{,}15) \times (36 - 25) - 7 =$
$= (1{,}8 \times 11) - 7$
$= 19{,}8 - 7 =$
$= 12{,}8$ millones

Contribución neta de marketing y rentabilidad de una unidad de negocio

Cuando una empresa tiene varias líneas de productos disfruta de varias fuentes de contribución neta de marketing. La suma de las contribuciones de las distintas líneas es la única fuente de tesorería del negocio; el resto, son gastos.

$$\underset{\text{(Antes impuestos)}}{\textbf{Beneficio neto}} = \underbrace{\underset{\text{Producto 1}}{\text{CNM}} + \underset{\text{Producto 2}}{\text{CNM}} + \ldots + \underset{\text{Producto } n}{\text{CNM}}}_{\text{CNM de todos los mercados atendidos}} - \text{Gastos operativos}$$

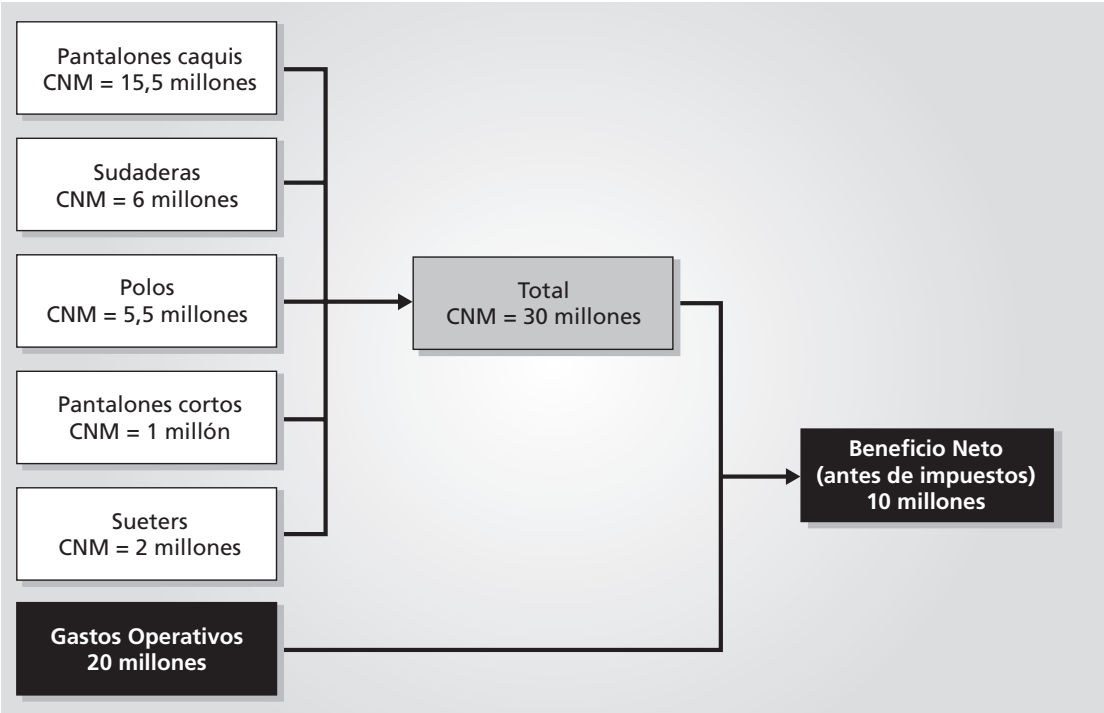
Pero, volvamos a la cuestión antes planteada: ¿sería una buena idea eliminar la línea de pantalones cortos y la de suéteres? ¿Mejoraría esta decisión la cifra de beneficios netos de la empresa?

La figura 2-9 presenta un informe de la rentabilidad de las distintas líneas de producto de la empresa de ropa Santa Fe, así como los beneficios netos (antes impuestos) de la compañía. Como puede observarse, todas las líneas de producto aportan una contribución neta de marketing positiva, lo que significa que todas las líneas aportan una contribución positiva para cubrir los gastos operativos y los beneficios de la empresa. Si asumimos que los gastos operativos de la empresa no van a cambiar, aunque prescindamos de las dos líneas, lo que sí lograríamos es una disminución de los beneficios antes de impuestos, por el valor de la contribución neta de marketing que aportaban las dos unidades consideradas. La eliminación de la actividad de pantalones cortos y de la de suéteres produciría una disminución de los ingresos por ventas de 25 millones de dólares y una disminución de los beneficios netos de la empresa de 10 a 7 millones de dólares.

Beneficio neto = CNM (pantalones caquis) + CNM (sudadera) + CNM (polo) – GO =
$= 15{,}5 + 6 + 5{,}5 - 20$
= 7 millones

La figura 2-10 muestra otra forma de presentar visualmente las aportaciones de las distintas líneas de producto a los beneficios netos de la empresa. Como se observa, todas las líneas de producto presentan una contribución neta de marketing positiva. En consecuencia, todas hacen una contribución positiva a cubrir los gastos operativos y a la generación de beneficios en la empresa. La eliminación de dichas líneas de producto, si no viene acompañada de una reducción de los gastos operativos, ocasionaría una reducción de los beneficios netos de la empresa.

FIGURA 2-10 RENTABILIDAD DE MARKETING DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTO DE LA EMPRESA SANTA FE



Rentabilidad de marketing. Cálculo con enfoque cliente

Los sistemas de contabilidad normalmente se construyen en torno a la producción. Los ingresos y los costes se asocian directamente a un producto, sea éste físico o servicio. Aquellas partidas que no están directamente relacionadas con la producción se asignan, según reglas contables acordadas, con algún producto concreto y no con la satisfacción de los clientes o la aportación de tesorería a la empresa. El desarrollo de estrategias de marketing que satisfagan a los clientes y aumenten los beneficios requiere extender la aplicación de los análisis contables, para asistir mejor a la función de marketing, en su objetivo de conseguir mejorar la rentabilidad empresarial. Para poder cumplir con este objetivo, necesitamos un camino alternativo de clasificación de los ingresos, costes variables, costes fijos y beneficios.

Está muy bien presentar informes por producto, pero existen razones que recomiendan presentar también los informes por mercado y cliente. Con independencia del atractivo técnico o psicológico de los distintos productos de una empresa, la tesorería sólo se produce cuando los clientes adquieren un producto o servicio. Las empresas pueden tener muchos productos y servicios, pero sólo existe un número finito de clientes, actuales y potenciales, en un mercado concreto. El objetivo de una estrategia de marketing debería ser atraer, satisfacer y retener clientes, de forma que aumenten los beneficios de la compañía.

Si partimos de los clientes y de los segmentos a los que pertenecen como unidades contables, podemos crear una mejor comprensión de la rentabilidad, orientada por los mercados y dirigida a hacerlos crecer. Veamos, en primer lugar, como sería la presentación de un informe de contabilidad, orientado por el mercado.

En la figura 2-11 hemos reconstruido los datos de la empresa Santa Fe y los hemos aplicado a tres mercados. Uno puede darse cuenta, inmediatamente, de que ambos enfoques producen la misma cifra total de ingresos, de beneficios brutos, de contribución neta de marketing y de beneficios netos. Sin embargo, cada uno de ellos presenta diferentes puntos de vista para la dirección empresarial. Ambos son importantes y explicativos. El informe contable, centrado en el producto (véase figura 2-9), ayuda a comprender conceptos como volumen total, precio por producto, margen unitario. El informe centrado en el cliente (véase figura 2-11), ayuda a comprender conceptos como volumen de clientes, cuota de mercado de un cliente, ingresos por cliente, costes variables por cliente. En el caso que estamos analizando, los tres segmentos de mercado ofrecen un beneficio neto positivo. En la figura 2-9, la línea de pantalones cortos y la de suéteres no ofrecían beneficios netos positivos, pero en el caso de los tres segmentos ahora analizados, todos ellos aportan una contribución neta de marketing significativa. La eliminación de cualquiera de las dos líneas de producto disminuiría los beneficios de los segmentos y la cifra total de beneficios netos de la empresa Santa Fe.

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y CRECIMIENTO RENTABLE

Una vez que hemos analizado la conveniencia de incluir a los clientes y a los mercados, como unidades de análisis contable, pasamos a analizar los componentes del concepto contribución neta de marketing, para disponer de una mejor visión para poder analizar las estrategias disponibles para aumentar la rentabilidad empresarial[8]. Como se desprende del análisis de la figura 2-12, cada elemento del concepto contribución neta de marketing ofrece el potencial de diseñar una estrategia de marketing que afecte a la rentabilidad empresarial. Cualquier estrategia que se escoja debe ofrecer una contribución neta superior a la estrategia alternativa.

Consideremos, por ejemplo, los resultados de la empresa de ropa Santa Fe, tal y como aparecen la figura 2-11. El segmento de clientes tradicionales ofrece una contribución neta de marketing de 15,4 millones. Esta cifra se derivan de una demanda del mercado de 6,8 millones de clientes, una

FIGURA 2-11 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD POR SEGMENTO PARA LA EMPRESA SANTA FE

Resultados de la empresa Santa Fe	Comprador tradicional	Comprador de moda	Comprador de tendencia	Total compañía
Demanda de mercado*	6.800.000	6.000.000	8.000.000	20.800.000
Cuota de mercado (%)	9,00%	3,50%	6,00%	6,23%
Volumen*	612.000	210.000	480.000	1.302.000
Ingresos por cliente	90,00$	180,00$	65,00$	95,31$
Ventas	55,1$	37,8$	31,2$	124,1$
Coste unitario	55,00$	124,50$	40,00$	60,75$
Margen unitario	35,00$	55,50$	25,00$	34,56$
Beneficio bruto	21,4$	11,6$	12,0$	45,0$
Gastos de marketing	6,0$	4,5$	4,5$	15,0$
Contribución neta de marketing	**15,4$**	**7,1$**	**7,5$**	**30,0$**
Gastos operativos	8,0$	6,0$	6,0$	20,0$
Beneficio neto (antes de impuestos)	**7,4$**	**1,1$**	**1,5$**	**10,0$**

* Número de clientes

cuota de mercado del 9%, unos ingresos de 90$ por cliente, unos costes variables de 55$, y una inversión de marketing de 6 millones de dólares.

CNM (comprador tradicional) = (6,8 millones de clientes × 0,09) (90$ – 55$) – 6 millones de dólares
= (612.000 clientes) (35$) – 6 millones de dólares
= 21,4 millones de dólares – 6 millones de dólares
= **15,4 millones de dólares**

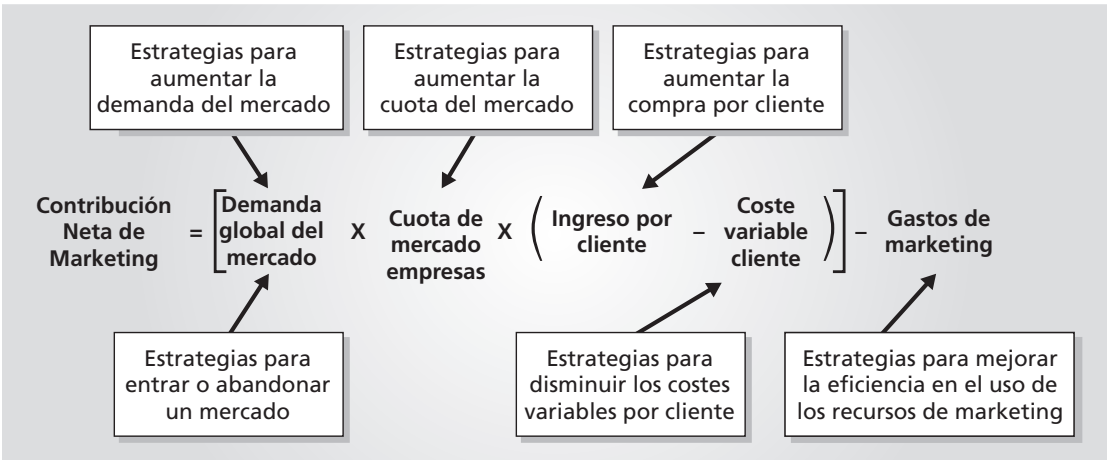
Las estrategias de marketing para hacer crecer la rentabilidad de este segmento pueden dirigirse a aumentar la demanda del mercado, la cuota de participación de la empresa, los ingresos por cliente, o reducir los costes variables por cliente o los gastos de marketing. En el resto de esta sección discutiremos las estrategias que sugiere la figura 2-12 y valoraremos cómo pueden afectar, cada una de ellas, a la rentabilidad de la empresa.

Estrategias para aumentar la demanda del mercado

En muchos mercados, el mayor reto del marketing es atraer más clientes al mercado. Si uno piensa en productos como los reproductores portátiles de música, teléfonos celulares, ordenadores…, uno cae en la cuenta, rápidamente, de que una buena parte del crecimiento rentable de las empresas proviene de los nuevos clientes. Así pues, las estrategias de marketing para atraer más clientes al mercado global son una de las vías de crecimiento rentable de las empresas a analizar. Si una empresa es capaz de mantener o aumentar su cuota de participación, a la vez que atraer nuevos clientes al mercado global, probablemente disfrutará de un buen potencial de crecimiento de beneficios. Sin embargo, conviene aclarar que los beneficios sólo aumentarán, si la contribución neta de marketing aportada por la nueva estrategia de marketing propuesta, excede a la anterior.

Así, el director de marketing de la empresa Santa Fe, responsable del segmento tradicional, cree que la demanda de este segmento puede pasar de 6,8 millones de clientes a 8 millones, si se aumenta el esfuerzo del marketing en un 50%. Si la empresa dispone de los recursos necesarios y es capaz de mantener su porcentaje de cuota de participación, su volumen de clientes aumentará en 108.000. La pregunta es, ¿mejoraría esta estrategia la rentabilidad del segmento de compradores tradicionales e incrementaría los beneficios globales de la compañía?

FIGURA 2-12 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO RENTABLE ORIENTADAS POR EL MERCADO



A continuación veremos que esta estrategia merece la pena. La contribución de marketing neta aumentará en 0,8 millones de dólares (de 15,4 a 16,2). Los 108.000 nuevos clientes producirán suficientes ingresos para cubrir los 3 millones de inversión de marketing adicional que requiere este crecimiento.

CNM (comprador tradicional) = (8 millones de dólares × 0,09) (90$ – 55$) –9 millones de dólares
= (720.000 millones de clientes) (35$) –9 millones de dólares
= 25,2 clientes – 9 millones de dólares
= **16,2 millones de dólares**

En algunos casos las empresas pueden escoger una estrategia que reduzca su contribución neta de marketing, a corto plazo, para conseguir aumentar, a largo plazo, el volumen de clientes y sus beneficios empresariales. En estos casos, el valor actualizado de la estrategia a largo plazo, debe superar al valor actualizado de la estrategia actual.

Estrategias para aumentar la cuota de mercado

Quizá la estrategia de marketing más utilizada para aumentar los ingresos y beneficios en las empresas sea tratar de conseguir una mayor cuota de mercado en los mercados atendidos. Aquí también se aplica la misma regla: cualquier estrategia de penetración de mercado cuesta dinero, tal vez margen, o ambas cosas a la vez, y para que tenga sentido, su contribución neta de marketing debe ser superior a la aportada por la estrategia anteriormente utilizada. Por ejemplo, supongamos que la empresa de ropa Santa Fe considera una estrategia, para tratar de pasar su cuota de mercado de un 9 a un 11%, bajando sus precios un 10%. Como veremos, los 136.000 clientes adicionales no serán suficientes para superar el descenso de margen que supone una disminución del precio del 10%. El resultado neto de esta estrategia es una disminución de la contribución neta de marketing, que pasa de 15,4 millones de dólares a 13,45.

CNM (mercado tradicional) = (6,8 millones de clientes × 0,11) (81$ – 55$) –6 millones de dólares
= (748.000 millones de clientes) (26$) –6 millones de dólares
= 19,45 millones de dólares – 6 millones de dólares
= **13,45 millones de dólares**

Estrategias para aumentar los ingresos por cliente

En un mercado maduro en el que la empresa goce de una importante cuota de mercado, puede que no encuentre realizable o rentable aumentar la demanda del mercado o su cuota de participación. Sin embargo, sus clientes continúan siendo su mejor activo estratégico y un análisis profundo de sus necesidades podría revelar la oportunidad de mejoras en el producto o de nuevos productos que permitieran aumentar el valor de los ingresos por cliente. Para valorar el impacto en beneficios de esta estrategia de marketing, la empresa deberá calcular qué precios puede cobrar y cómo se modificarían los costes unitarios de cada producto.

Habrá que tener igualmente en cuenta la inversión en marketing (publicidad, promoción...), necesaria para dar a conocer a los clientes las mejoras en el producto o servicio. Así pues, hay que analizar todos los aspectos de la estrategia, para asegurar que el incremento en el precio unitario nos lleva a una mejora en la contribución neta de marketing. Para ilustrar el impacto en la rentabilidad de una estrategia dirigida a aumentar los ingresos por cliente, consideremos una posible mejora de un producto, dirigida al segmento de mercado tradicional, que aumentara los ingresos por cliente de 90 a 100$. La mejora del producto ocasionaría también una subida del coste variable unitario de 5$, como consecuencia del mayor precio de la materia prima. Además, se necesitaría una inversión adi-

cional de 2 millones de dólares, para introducir las mejoras y comunicar sus beneficios. La nueva estrategia produciría una ganancia adicional de 1,1 millones en la contribución neta de marketing, en relación con la estrategia tradicional, que proporcionaba 15,4 millones.

CNM (mercado tradicional) = (6,8 millones de clientes × 0,09) × (100$ – 60$) –8 millones de dólares
= (612.000 clientes) (40$) – 8 millones de dólares
= 24,5 millones de dólares – 8 millones de dólares=
= **16,5 millones de dólares**

Estrategias para disminuir el coste variable

Otra forma de aumentar los beneficios es reducir el coste variable unitario de los productos. Pensemos, por ejemplo, en una disminución de los costes de transporte o de las comisiones de ventas para un mercado. Esta estrategia disminuiría el coste variable unitario y aumentaría el margen, pero la empresa debería valorar también el nivel de satisfacción que los nuevos sistemas provocan en el cliente. Si disminuye el nivel de satisfacción bajará también el nivel de recompra, y, a largo plazo, disminuirán los beneficios, aunque la empresa haya conseguido una disminución en el coste variable y un aumento en el margen a corto plazo. Así pues, para que una estrategia de marketing se califique de exitosa, debe mantener o mejorar la satisfacción de los clientes, a la vez que hace aumentar los beneficios.

Continuando con el ejemplo de la empresa de ropa Santa Fe, su director de marketing está meditando una nueva forma de recoger pedidos y un nuevo sistema de facturación que mejorarían la satisfacción de los clientes y disminuiría en 5$ el coste variable de atenderles. Sin embargo, la implantación del nuevo sistema requeriría una inversión anual de un millón de dólares en costes fijos de marketing. El nuevo sistema, ciertamente mejoraría la satisfacción, disminuyendo los costes variables, pero, la pregunta es ¿mejoraría la rentabilidad? Los cálculos nos revelan una mejora en la contribución neta de marketing de 2,1 millones de dólares, mejorándose simultáneamente la satisfacción y la rentabilidad.

CNM (mercado tradicional) = (6,8 millones de clientes × 0,09) × (90$ – 50$) –7 millones de dólares
= (612.000 clientes) (40$) – 7 millones de dólares
= 24,5 millones de dólares –7 millones de dólares=
= **17,5 millones de dólares**

Estrategias para mejorar la eficiencia de cara a los mercados

Una nueva forma de mejorar la rentabilidad de una estrategia de marketing es disminuir los gastos fijos de marketing; es decir, ser más eficiente en el uso de los recursos de marketing para conseguir un objetivo concreto. Cuanto más centrada está una empresa en relación con su mercado objetivo, menos tendrá que invertir para conseguir sus objetivos. En este sentido, pueden existir sistemas alternativos de distribución que disminuyan los gastos fijos de marketing. Por ejemplo, una empresa con pocos recursos financieros puede decidir la utilización de un distribuidor en lugar de su fuerza directa de ventas. En el ejemplo de la empresa de ropa, ésta utilizaba normalmente su propia fuerza de ventas, lo que suponía un coste anual de 6 millones de dólares, para conseguir una cuota de mercado del 9%. En este momento, la empresa está considerando utilizar representantes, para disminuir así sus gastos fijos de marketing. Se les pagaría una comisión del 10%, y la empresa reduciría sus gastos fijos de marketing en 2 millones de dólares. Sin embargo, como veremos en los cálculos inmediatos, el 10% de comisión de ventas resultaría demasiado costoso, teniendo en cuenta su negativo impacto en el margen. En resumen, la empresa haría mejor continuando con su estrategia actual, ya que la alternativa de los representantes proyecta una contribución neta de marketing menor (11,9 en lugar del 15,4).

CNM (mercado tradicional) = (6,8 millones de clientes × 0,09) × (90$ – 9$ – 55$) – 4 millones de dólares
= (612.000 clientes) (26$) – 4 millones de dólares
= 15,9 millones de dólares – 4 millones de dólares =
= **11,9 millones de dólares**

UNIDADES DE MEDIDA DE LA RENTABILIDAD DE MARKETING

Si bien la contribución neta de marketing nos permite medir el impacto en beneficios de una estrategia, no nos proporciona luz para valorar las eficiencias relativas de las diferentes contribuciones de marketing. Por ejemplo, en el último año, la empresa Frito Lay obtuvo una contribución neta de marketing de 4 mil millones de dólares y Nokia, una de 6,9 mil millones, como mostramos a continuación:

CNM	= Ventas	×	Margen bruto	–	Gastos de marketing	
(Frito Lay)	= 14,2	×	46%	–	2,5	
	= 4,03 mil millones de dólares					

CNM	= Ventas	×	Margen bruto	–	Gastos de marketing	
(Nokia)	= 22,6	×	39%	–	1,9	
	= 6,9 mil millones de dólares					

Dado que las cifras de ventas de ambas compañías eran sensiblemente diferentes (14,2 y 22,6) es difícil juzgar qué compañía era más eficiente en producir beneficios de marketing. Para analizar este tema, examinaremos dos unidades de medida de la rentabilidad de marketing, que nos permiten valorar la rentabilidad del marketing de una empresa y de sus estrategias. Estas unidades de medida nos ayudarán también a una mejor comprensión de impacto de la rentabilidad de marketing en los resultados financieros globales de una empresa**.**

Rendimiento del marketing sobre ventas

La primera unidad de medida de la rentabilidad del marketing que analizaremos es la rentabilidad del marketing sobre las ventas (RMV). Si dividimos la contribución neta de marketing entre las ventas producidas, tendremos cuanto aporta cada euro vendido a la contribución neta de marketing. Si bien las empresas Frito-Lay y Nokia tenían diferentes niveles de ventas, ambas obtuvieron unas cifras de RMV, cercanas al 30%.

RMV = Contribución neta de marketing / Ventas × 100
RMV (Frito-Lay) = 4 / 14,2 × 100 = **28,2 %**
RMV (Nokia) = 6,9 / 22,6 × 100 = **30,5 %**

¿Qué valor de la RMV es una buena cifra? Para distinguir entre buenos y malos valores de RMV, comencemos examinando sus cuantías en cuatro compañías. La figura 2-13 muestra las cifras de ventas, beneficio bruto y rentabilidad de marketing de cuatro empresas competidoras, del sector de equipamiento deportivo. La empresa Rossignol, aunque no es la que más vende, sí es la que tiene una cifra mayor de RMV, con el 44%. En el otro extremo de los resultados se encuentra la empresa Head con una RMV del 14%. Entre ambas se encuentran Salomon (21%) y K2 (15%). Si comparamos las rentabilidades de marketing de las cuatro compañías con las rentabilidades financieras tradicionales, vemos que ambos tipos de valoraciones se corresponden. En todos los casos, cuanto mayor es el valor de la RMV, mayores son también los indicadores financieros, expresados en conceptos como la rentabilidad sobre ventas, sobre patrimonio neto o sobre capital invertido.

FIGURA 2-13 RENTABILIDAD DEL MARKETING SOBRE VENTAS Y RENTABILIDADES FINANCIERAS

Resultados (millones)	Rossignol	Salomon	K2	Head	Average
Ventas	558$	807$	582$	388$	584$
Margen (%)	64	41	30	40	44
Beneficio bruto	357$	331$	175$	155$	255$
Resultados de marketing					
Gastos de marketing (% ventas)*	19,9	19,8	14,8	26,5	19,9
CNM	246$	171$	88$	52$	140$
RMV	**44%**	**21%**	**15%**	**14%**	**24%**
Resultados financieros					
Rentabilidad sobre ventas	11,3	4,8	2,7	−0,7	5
Rentabilidad sobre patrimonio neto	61,7	30,3	6,9	−1,1	24
Rentabilidad sobre capital invertido	28,5	12,3	5,2	−0,8	11

*Los gastos de marketing y de ventas se consideran tradicionalmente, en los informes, como una parte de la partida gastos generales, de ventas, y administración (GVA).

Rentabilidad de marketing sobre la inversión en marketing

La segunda unidad de medida de la rentabilidad de marketing que analizaremos es la rentabilidad de marketing sobre la inversión de marketing (RMI). Una vez que hemos reconocido la CNM como la unidad de medida del rendimiento del marketing, podemos estandarizar está unidad de medida dividiendo su valor por el de la inversión en marketing. El valor de la inversión en marketing suele coincidir con las partidas comerciales y de comunicación en marketing. Al cociente entre la CNM y la inversión de marketing le denominamos rentabilidad de marketing sobre la inversión en marketing (RMI) y permite que la dirección pueda valorar la eficiencia de la inversión de marketing en la generación de rentabilidad de marketing. El ratio RMI permite comparar la eficiencia de diferentes estrategias de marketing, o comparar unas compañías con otras.

RMI = Contribución neta de marketing / Inversión en marketing × 100%

El ratio RMI valora la eficiencia del presupuesto de marketing en la consecución de la contribución neta de marketing. Por ejemplo, la empresa Frito-Lay consigue una contribución neta de marketing de 4 mil millones de dólares, con una inversión de marketing de 2,5. Esto supone una productividad del 160%, lo que significa que cada dólar invertido en marketing produce 1,60 de contribución neta de marketing. Sin embargo, la empresa Nokia es todavía más eficiente, a la hora de producir beneficios de marketing, con una productividad del 363%.

RMI (Frito-Lay) = 4 / 2,5 × 100 =
= **160%**
RMI (Nokia) = 6,9 / 1,9 × 100 =
= **363%**

Si bien ambas empresas generan excelentes valores para sus RMV, Nokia genera este nivel de rentabilidad con más del doble de eficiencia. En otras palabras, la empresa Nokia es capaz de producir cifras de RMV similares, con la mitad de recursos.

Volviendo a nuestro análisis de las cuatro empresas de equipamiento deportivo, en la figura 2-14 podemos ver la correspondencia entre la productividad de las distintas estrategias de marketing y los diferentes indicadores de resultados financieros. De la misma forma que ocurría con la RMV, las empresas con mayores niveles de RMI gozan también de mayores niveles de rentabilidad sobre ventas, de rentabilidad sobre patrimonio neto y de rentabilidad sobre el capital total. Como puede verse en la figura 2-14, la empresa Rossignol lidera en los dos indicadores de la rentabilidad de marketing y en los otros tres indicadores de resultados financieros. La empresa Head es la última, tanto en los indicadores de rentabilidad de marketing como en los tres indicadores financieros.

Impacto en beneficios de los indicadores de rentabilidad de marketing

Para validar más el impacto en beneficios de los indicadores RMV y RMI hemos creado los gráficos que aparece en la figura 2-15, generados a partir de una amplia muestra de compañías que aparecen listadas en el gráfico. En la mayor parte de los casos no disponíamos de las cifras de inversión en marketing y gastos comerciales. Tuvimos que partir de las cifras de gastos generales comerciales y administrativos (partida en la que los gastos de ventas y de marketing son mayoritarios). Si nos fijamos en el tercio de empresas con menores cifras del RMV (menos de un 15%) observamos que su promedio de rendimiento sobre capital invertido es del –9%. El segundo tercio de empresas tiene una rentabilidad media sobre el capital invertido del 4%. Sin embargo, las empresas con cifras de RMV superiores al 35% tienen un promedio de rentabilidad sobre capital invertido del 28%.

Las cifras de rentabilidad sobre el capital invertido se correlacionan también con los diferentes niveles de la rentabilidad de marketing sobre la inversión en marketing. El primer tercio de empresas, con cifras de RMI inferiores (menos del 100%), aportan rentabilidades sobre su capital invertido negativas, mientras que el tercio superior tiene una media de rentabilidad sobre capital invertido del 24%.

■ Resumen

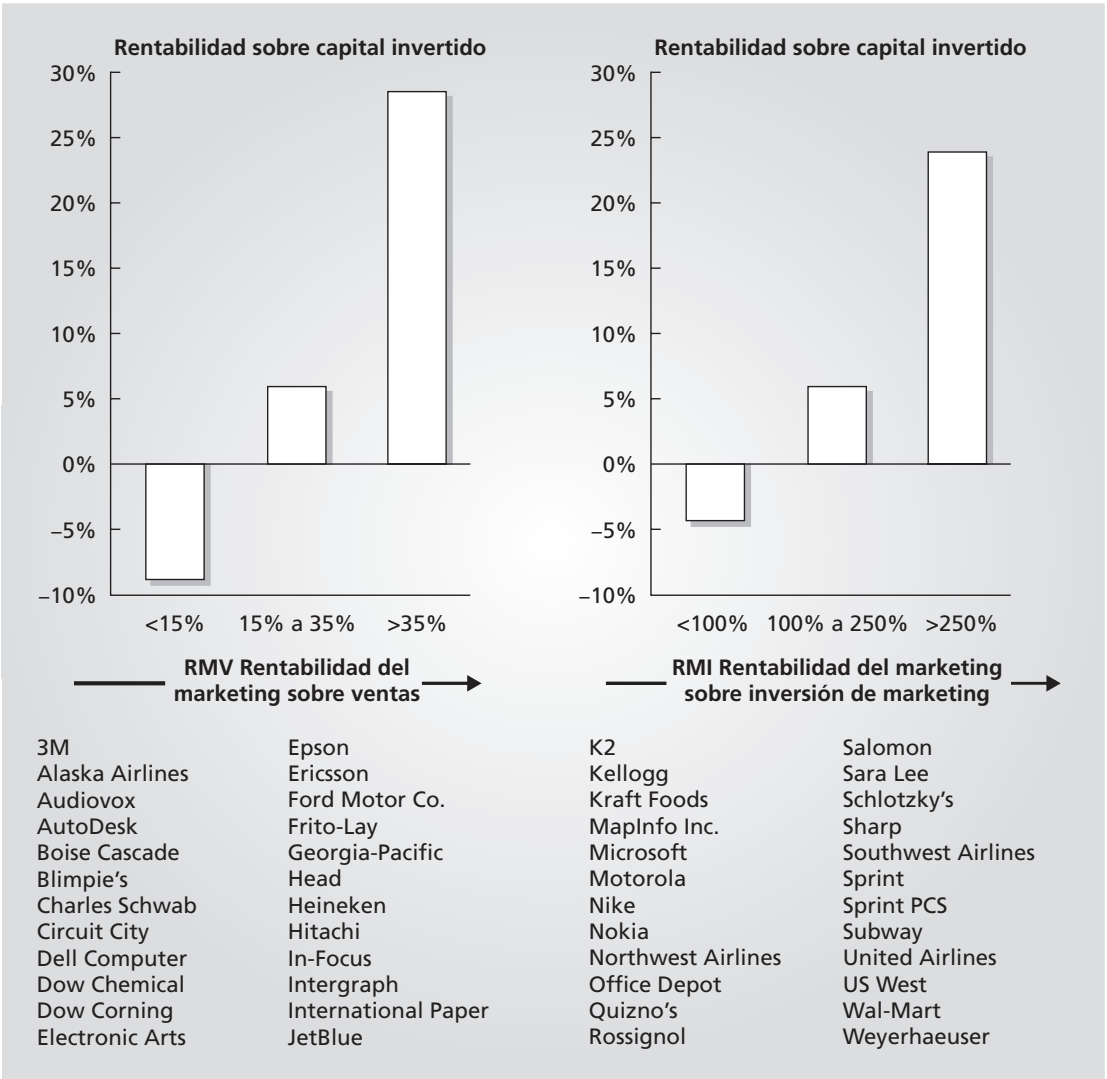
Una empresa con orientación mercado realizan tres tipos importantes de tareas:

1. Sigue la pista de los indicadores de los resultados cara al mercado.
2. Mide los beneficios de marketing por producto, mercado, o ambos.
3. Se organiza por mercados en lugar de por productos.

FIGURA 2-14 RENTABILIDAD DEL MARKETING SOBRE LA INVERSIÓN DE MARKETING Y RENTABILIDAD GLOBAL

Resultados (millones)	Rossignol	Salomon	K2	Head	Average
Resultados de marketing					
Gastos de marketing (% sobre ventas)	19,9	19,8	14,8	26,5	19,9
RMV (%)	44	21	15	14	24
RMI (%)	233	108	102	51	123
Resultados financieros					
RSV (%)	11,3	4,8	2,7	−0,7	5
RSP (%)	61,7	30,3	6,9	−1,1	24
RSI (%)	28,5	12,3	5,2	−0,8	11

FIGURA 2-15 LA RELACIÓN ENTRE LA RENTABILIDAD DEL MARKETING Y LAS RENTABILIDADES FINANCIERAS



La empresa que no cuente con indicadores de sus resultados externos, nunca conocerá sus resultados cara al mercado. En la empresa CommTech, un exceso de confianza en sus indicadores tradicionales internos le ocasionó una pérdida, por costes de oportunidad, de 122 millones de dólares de beneficios netos. Así pues, un paso importante a la hora de convertirse en una empresa orientada al mercado es desarrollar indicadores externos de su comportamiento cara a los mercados. Estos indicadores externos miden, a veces, procesos y en otras resultados finales.

Si una empresa quiere desarrollar e implementar estrategias que simultáneamente aumenten la satisfacción de los clientes y hagan crecer los beneficios de la empresa, tiene que ser capaz de medir la rentabilidad de sus decisiones de marketing. Esto significa estimar los ingresos adicionales que

se pueden generar con una determinada estrategia y los costes asociados a la misma. Con frecuencia, uno de los problemas con los que se enfrentan la mayoría de los sistemas contables es la necesidad de distribuir los gastos operativos de la empresa. Su distribución tiene el potencial de distorsionar las mediciones de la rentabilidad y puede conducir a las empresas a decisiones equivocadas. La empresa que quiera hacer crecer sus beneficios necesita aumentar la contribución neta de marketing de las distintas estrategias. La distribución de los gastos operativos distorsionará el cuadro general de la rentabilidad. Si los contables persisten en la distribución de los gastos operativos, pídales que lo hagan después de que hayan calculado la contribución neta de marketing, de tal forma que se pueda observar con claridad la rentabilidad de las distintas estrategias orientadas al mercado.

Entre las estrategias para hacer crecer la contribución neta de marketing se incluyen las que buscan el crecimiento del número de clientes del mercado, la mejora de la cuota de participación en la empresa, el aumento de los ingresos por cliente, la disminución de los costes variables por cliente, y la mejora de la eficiencia en la utilización de los recursos de marketing. Para valorar la eficiencia de las distintas estrategias de marketing introduciremos dos unidades de medida de la rentabilidad de marketing. La rentabilidad del marketing sobre las ventas (RMV= CNM / ventas) ayuda a valorar la rentabilidad de marketing de distintas alternativas estratégicas o de distintas negocios, cuando proporcionan ventas sensiblemente diferentes. La rentabilidad del marketing sobre su inversión (RMI= CNM /inversión de marketing) permite valorar la productividad de diferentes estrategias de marketing en relación con las inversiones de marketing necesarias. Se ha comprobado que ambas unidades de medida guardan una fuerte relación con los indicadores financieros tradicionales, como el rendimiento sobre el capital propio o sobre el capital invertido.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1. ¿Por qué las mediciones de resultados en relación a los mercados resultan críticas para conseguir crecimientos rentables?
2. ¿En qué medida los indicadores de resultados cara al mercado difieren de los indicadores internos? ¿Por qué razón son ambos necesarios?
3. ¿Por qué las empresas necesitan tanto unidades de medida internas (financieras) como unidades de medidas externas (basadas en el mercado)?
4. ¿Qué papel juegan los indicadores de resultados cara al mercado en la consecución de un crecimiento empresarial rentable?
5. ¿Por qué son tan importantes las unidades de medida de resultados?
6. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre una unidad de medida de resultados cara al mercado y una unidad de medida de resultados financiera?
7. ¿Por qué las unidades de medida en relación con los procesos de marketing explican los resultados de las estrategias de marketing? ¿Cuál es la relación entre las unidades de medida en relación con los procesos y las unidades de medida de los resultados?
8. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre la contabilidad basada en productos y la contabilidad basada en los clientes?
9. ¿En qué medida el concepto contribución neta de marketing permite a una empresa comprender mejor el impacto en los beneficios de una estrategia de marketing?
   ¿Cuál es la diferencia entre costes variables y costes fijos?
10. ¿Por qué los gastos de marketing se consideran gastos semivariables y el coste de los bienes vendidos variable?

11 ¿En qué medida el tratamiento de los gastos operativos puede distorsionar la interpretación de la rentabilidad?
12 ¿Cómo puede uno medir el impacto en los beneficios de una estrategia específica de marketing?
13 ¿En qué condiciones se esperaría que los gastos operativos cambiaran con un cambio en las estrategias de marketing?
14 ¿Qué estrategias fundamentales de marketing puede seguir una empresa para aumentar sus beneficios?
15 ¿Explica cómo podría una estrategia de marketing afectar a los diferentes componentes de la contribución neta de marketing?
16 ¿Por qué querría una empresa medir su rentabilidad por segmentos?
17 ¿Cómo puede una unidad de medida de la rentabilidad de marketing, tal como la rentabilidad sobre las ventas, ayudar a comparar los beneficios de marketing de dos empresas competidoras?
18 ¿Qué significa una rentabilidad de marketing sobre ventas del 20%?
19 ¿Qué significa que un competidor, que tenga aproximadamente la misma cifra de ventas, tenga una rentabilidad sobre su inversión en marketing de aproximadamente la mitad?
20 Sirviéndote de las figuras 2-12 y 2-13 explica la relación que guardan los conceptos RMV y RMI con los indicadores financieros.

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best.

Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—La rentabilidad del marketing: perspectiva producto

Nombre del producto Área de resultados	Resultados actuales	Alternativa estratégica	Diferencia
Demanda del mercado	20.000.000	20.000.000	0
Cuota de mercado (%)	2,0	2,0	0
Volumen de unidades	400.000	400.000	0
Precio unitario ($)	25,00	25,00	0
Ventas 10.000.000	10.000.000	0	
Coste unitario ($)	20,00	20,00	0
Margen unitario ($)	5,00	5,00	0
Beneficios brutos ($)	2.000.000	2.000.000	0
Gastos comerciales y de marketing ($)	1.000.000	1.000.000	0
Gastos comerciales y de marketing (% ventas)	10,0	10,0	0
Contribución Neta de Marketing	**1.000.000$**	**1.000.000$**	**0**
RMV (%) 10,0	10,0	0	
RMI (%) 100	100	0	

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar la dinámica de la rentabilidad del marketing desde una *perspectiva producto*. El cambio de los valores de las celdillas sombreadas le permite valorar el impacto de los cambios de estrategia. A continuación incluimos un ejercicio de aplicación, para ayudarle en el estudio de esta herramienta

Ejercicio de aplicación: ¿En qué medida se modificaría la rentabilidad del marketing si la inversión en comerciales y publicidad aumenta un 12%, en un esfuerzo para conseguir que la cuota de mercado pase del 2 al 3%? ¿No sería más rentable bajar el precio un 10% (a 22,5), para conseguir ese 3% de cuota de mercado?

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—La rentabilidad del marketing: perspectiva cliente

Nombre del producto Área de resultados	Resultados actuales	Alternativa estratégica	Diferencia
Demanda del mercado (clientes)	8.000.000	8.000.000	0
Cuota de mercado (%)	6,0	6,00	0
Volumen de unidades	480.000	480.000	0
Precio unitario ($)	65,00	65,00	0
Ventas ($)	31.200.000	31.200.000	0
Coste unitario ($)	40,00	40,00	0
Margen unitario ($)	25,00	25,00	0
Beneficios brutos ($)	12.000.000	12.000.000	0
Gastos comerciales y de marketing ($)	4.500.000	4.500.000	0
Gastos comerciales y de marketing (% ventas)	14,4	14,4	0
Contribución Neta de Marketing	**7.500.000$**	**7.500.000$**	**0**
RMV (%)	24,0	24,0	0
RMI (%)	167	167	0

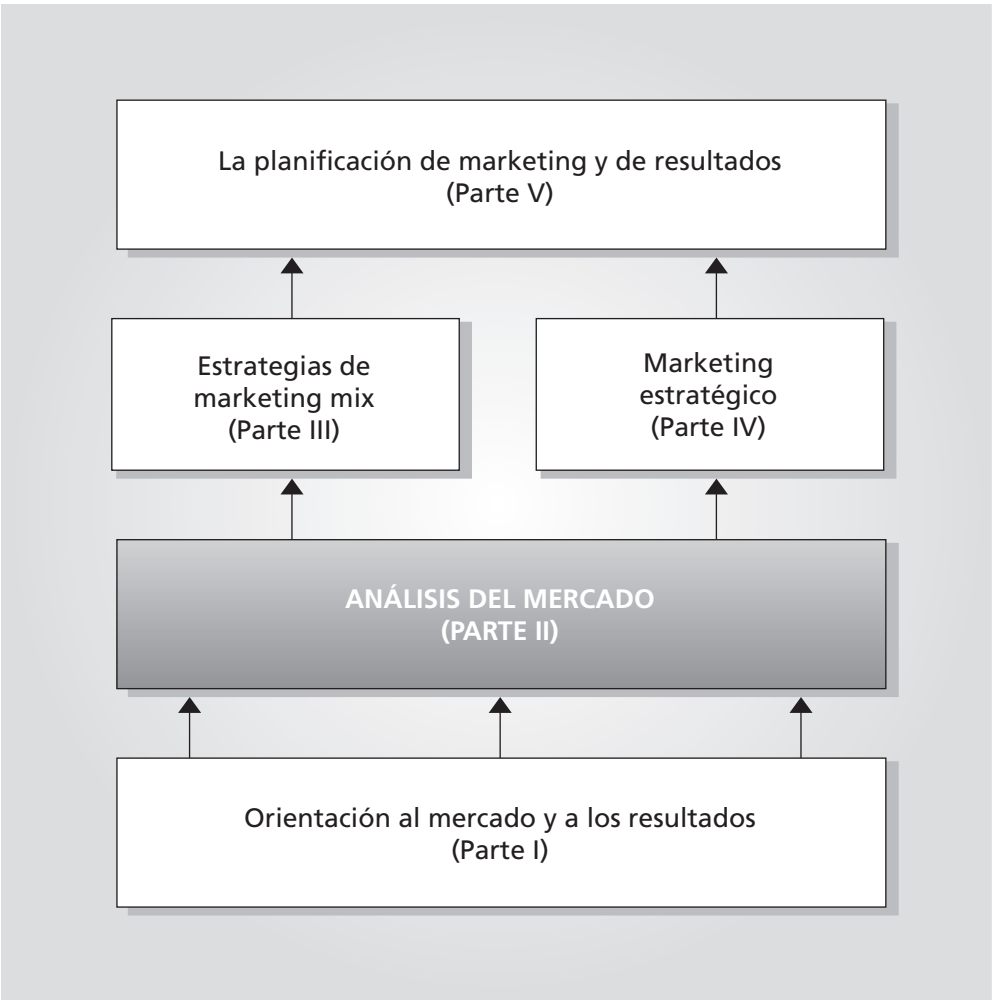
Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar la dinámica de la rentabilidad del marketing desde una *perspectiva cliente*. Los cambios en las celdillas sombreadas le permiten valorar el impacto de diferentes alternativas estratégicas. A continuación incluimos un ejercicio de aplicación para ayudarle en el estudio de esta herramienta.

Ejercicio de aplicación: ¿Cuál sería el impacto en la rentabilidad de marketing de una estrategia que aumenta el esfuerzo de marketing un 12% para conseguir que la cuota de mercado pase del 6 al 7%? ¿No sería más rentable bajar los precios un 10% (por lo tanto, disminuirán los ingresos por cliente), para conseguir dicha cuota de mercado del 7%?

Notas

1. Bradley Gale. "Tracking Competitive Position Drives Shareholder Value," Global Management (1992): 367–71.
2. Yuxin Chen, James Hess, Ronald Wilcox, and Z. John Zhang. "Accounting Profits Versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management," Marketing Science, 18, no. 3 (1999): 208–229.
3. Robert Kaplan and David Norton. "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance," Harvard Business Review (January–February 1992): 71–79; and Robert Eccles. "The Performance Measurement Manifesto," Harvard Business Review (January–February 1991): 131–37.
4. George Cressman. "Choosing the Right Metric," Drive Marketing Excellence (November 1994), New York: Institute for International Research.

5. John Shank and Vijay Govindarajan. Strategic Cost Analysis (New York: Irwin, 1989): 99–112.
6. John Shank and Vijay Govindarajan. "The Perils of Cost Allocation Based on Production Volumes," Accounting Horizons 4 (1988): 71–79; and John Shank and Vijay Govindarajan. "Making Strategy Explicit in Cost Analysis: A Case Study," Sloan Marketing Review (Spring 1988): 15–30.
7. Michael Morris and Gene Morris. Market-Oriented Pricing (New York: NTC Business Books, 1990): 99–100; and Don Schultz, "Spreadsheet Approach to Measuring ROI for MCI," Marketing News 28 (February 1994): 12.
8. William Christopher. "Marketing Achievement Reporting: A Profitability Approach," Industrial Marketing Management (New York: Elsevier North Holland, Inc. 1977): 149–62; Patrick Dunne and Harry Wolk. "Marketing Cost Analysis: A Modularized Contribution," Journal of Marketing (July 1977): 83–94; Stanley Shapiro and V. H. Kirpalard. Marketing Effectiveness: Insights from Accounting and Finance (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1984): 377–424; and Jean-Claude Larreche and Hubert Gatignon. MARKSTRAT (New York: Scientific Press, 1990): 22–23.


La planificación de marketing y de resultados
(Parte V)
Estrategias de
marketing mix
(Parte III)
Marketing
estratégico
(Parte IV)
ANÁLISIS DEL MERCADO
(PARTE II)
Orientación al mercado y a los resultados
(Parte I)

PARTE II

Análisis del mercado

■ **«Convertí en política empresarial no abandonar una tienda sin haber hablado antes con un cliente».**

—James Cantalupo, Consejero Delegado de McDonalds

■ **«Todos en las empresas cuidan la atención de las necesidades de los clientes, pero además Cantalupo estaba obsesionado por cuantificar sus observaciones. Este celo por medir las experiencias de los clientes y compartirlas libremente con el personal de la cadena, ha contribuido a conseguir unos resultados que han sorprendido a las empresas del sector, por su velocidad y amplitud. En un año, algunas restaurantes han incrementado sus ventas en un 20%, sus beneficios en un 65%, y el precio de las acciones de McDonalds se ha duplicado.»***

—Daniel Kruger

El análisis del mercado constituye un elemento esencial para el desarrollo de estrategias que proporcionen, simultáneamente, niveles superiores de satisfacción al cliente y de rentabilidad a la empresa. Las señas de identidad las empresas con orientación mercado son: el permanente estudio de las necesidades de los clientes, el estudio de los movimientos y capacidades de la competencia, y el análisis de los indicadores de la situación del mercado.

La parte II incluye cuatro capítulos en los que se estudian los elementos esenciales del análisis del mercado: demanda, cliente, segmentación y competencia. El capítulo 3 se centra en la definición de conceptos como mercado actual, mercado potencial, estimaciones de demanda futura de mercado y oportunidades de crecimiento. Hay que hacer notar que los mercados no compran los productos, son los clientes quienes lo hacen. El capítulo 4 se centra en el análisis de los clientes y en la identificación de los beneficios que proporcionan un valor superior.

El comportamiento de los clientes de cualquier mercado difiere en muchas formas, por lo que es difícil definir una única estrategia que pueda atender a todas sus necesidades. El capítulo 5 estudia la segmentación de los mercados en base a las necesidades de los clientes. Finalmente, el capítulo 6 analiza la competencia, las posiciones competitivas de las empresas y las fuentes de ventajas competitivas.

* Daniel Kruger, «You want data with that?» Forbes (March 29,2004); 57-60

C A P Í T U L O 3

Mercado potencial, demanda de mercado y cuota de mercado

Quizás la mayor amenaza para la supervivencia de las empresas y la mayor causa de pérdida de oportunidades sea tener un enfoque estrecho hacia las distintas áreas producto mercado de sus negocios. A este riesgo se exponen aquellas empresas que no sean capaces de ver el marco completo en el que se mueven los clientes, la demanda, y las fuerzas que ilustran la demanda no atendida [1]. El concepto miopía de marketing, creado por Thedore Levitt hace ya más de 40 años, tiene igualmente aplicación en la actualidad:

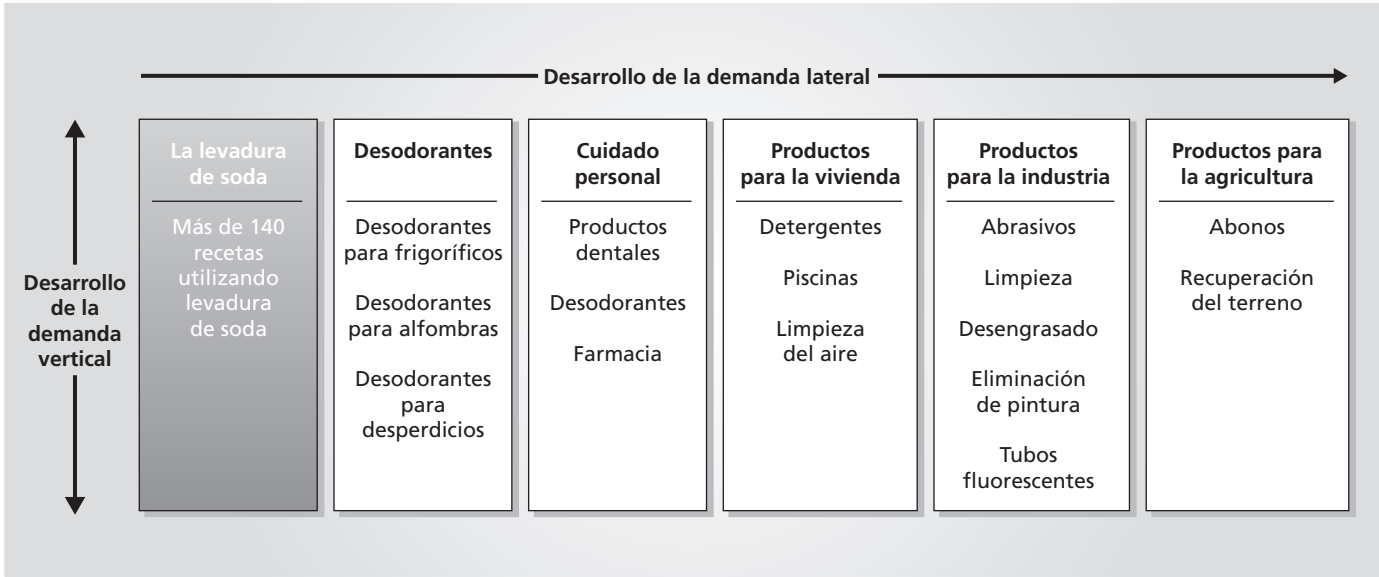
> "Una visión miope de los mercados potenciales de una empresa podría conducirle a una definición estrecha de su área producto mercado" [2].

Los líderes de marketing con una definición amplia del mercado ven el mundo de una forma diferente. Su visión de la demanda del mercado va más allá de los productos y clientes actuales y les permite descubrir oportunidades que otras empresas pasan por alto o ignoran. Esta visión de los mercados sin restricciones, les permite moverse con rapidez y controlar sus propios destinos [3].

En 1846 la empresa Church & Dwight comenzó a vender bicarbonato sódico, como aditivo a la hora de cocinar. Durante más de 120 años desarrollaron verticalmente la demanda de su marca Arm Hammer, hasta que finalmente descubrieron otras aplicaciones laterales, como la utilización del bicarbonato para eliminar olores en el refrigerador. Más tarde, desarrollaron verticalmente esta aplicación, con innovaciones en el envasado del producto, que hicieron aumentar su uso y estimularon la demanda.

En los últimos veinticinco años la empresa Church & Dwight ha desarrollado otras aplicaciones laterales para este producto: desodorantes para alfombras, para coches, para productos de aplicación en mercados masivos, para aplicaciones en empresas, para productos agrícolas (estas aplicaciones se pueden ver en la figura 3-1). Esta amplia visión de sus mercados potenciales junto a los esfuerzos mantenidos para desarrollar la demanda vertical y lateral para sus productos ha permitido a la empresa disfrutar de importantes crecimientos en sus ventas a largo del tiempo.

FIGURA 3-1 DESARROLLO DE LA DEMANDA VERTICAL Y LATERAL DEL MERCADO CASO ARM & HAMMER



DEFINICIÓN DEL CONCEPTO MERCADO

En cualquier momento *existen* clientes que constituyen el mercado actual y clientes *potenciales* que proporcionan oportunidades de crecimiento de la demanda. Ahora bien, llega un momento, sea en el mercado de alimentación biológica, del agua embotellada, de los ordenadores o de los coches, en el que se alcanza el techo de la demanda potencial.

Los clientes potenciales ayudan a definir el futuro nivel de la demanda del mercado. En mercados maduros el mercado potencial (nivel máximo de clientes) se acerca al nivel de mercado actual (número actual de clientes). En mercados emergentes o crecientes, la demanda aumentará, a medida que nuevos clientes se incorporen al mercado. Las ventas de las empresas dependen de su cuota de participación en los mercados. Para conseguir buenos resultados, de forma permanente, las empresas necesitan comprender los conceptos de desarrollo vertical y lateral del mercado para sus productos actuales.

Las guerras en el mercado de las colas en 1980 llevaron a los fabricantes a reducir la visión de sus negocios, centrándose en una definición estrecha de sus mercados. Los fabricantes de colas se centraron en mantener la cuota de mercado de los segmentos atendidos. Si bien no hay nada inherentemente incorrecto en una definición estrecha del mercado, este enfoque limita la identificación de oportunidades y amenazas.

Muchos observadores estarían de acuerdo en admitir que este enfoque limitado era la única elección de los fabricantes de refrescos, ya que la pérdida de un punto en sus cuotas de participación suponía una disminución de casi 600 millones anuales de dólares en sus ventas. Pérdidas de un punto en la cuota de mercado ocasionaban sustanciales disminuciones en la cifra beneficios, ya que los gastos de marketing y los generales no iban a disminuir, en mitad de la batalla por mantener la cuota de mercado. Así pues, la agresividad para mantener la cuota de mercado puede defenderse de una forma legítima.

Sin embargo, la batalla por mantener la cuota de mercado representa sólo una parte del campo de batalla. A su lado, en los últimos veinticinco años, en muchos mercados han aparecido numerosas amenazas y oportunidades. Como se ilustra en la figura 3-2, en el mercado de los refrescos, entre las nuevas áreas producto mercado se incluyen las aguas embotelladas, las bebidas deportivas, zumos de frutas y productos de especialidad derivados del té y el café.

El hecho de que los fabricantes estuvieran centrados en el mercado atendido hizo que reaccionaran tarde a las nuevas formas de competencia. ¿De dónde vinieron los nuevos clientes de Gatorade, Snapple, Nestea? Algunos venían del mercado de los refrescos, otros provenían del campo de las bebidas alcohólicas y otros del mercado de los tés y cafés calientes tradicionales. Estos productos sustitutivos, en conjunto, suponían unas ventas de 30 mil millones de dólares, aproximadamente la mitad del mercado de los refrescos tradicionales. Posteriormente, Coca Cola y Pepsi Cola han entrado en estos mercados de una forma agresiva. Tratan de ganar posiciones en unos mercados que crecen, al doble de ritmo, que el mercado de los refrescos de cola.

Visión amplia del mercado

A la hora de comprender el concepto demanda de mercado, el primer paso consiste en tener una visión amplia del mismo. Una definición de mercado que se centre en el producto físico no avanza. La empresa con una visión estrecha de mercado se centra sólo en las necesidades expresadas por los clientes atendidos[4]. Como se puede observar en la figura 3-3 esta visión les lleva a una cifra limitada de mercado potencial, que se desplazará de izquierda a derecha, a medida que crece el mercado atendido. Las empresas tienden a definir su mercado exclusivamente en base a lo que los clientes manifiestan. Este hecho limita su pensamiento y su potencial de crecimiento a las necesidades expresadas y al mercado atendido.

FIGURA 3-2 DEFINICIÓN Y OPORTUNIDADES DE MERCADO

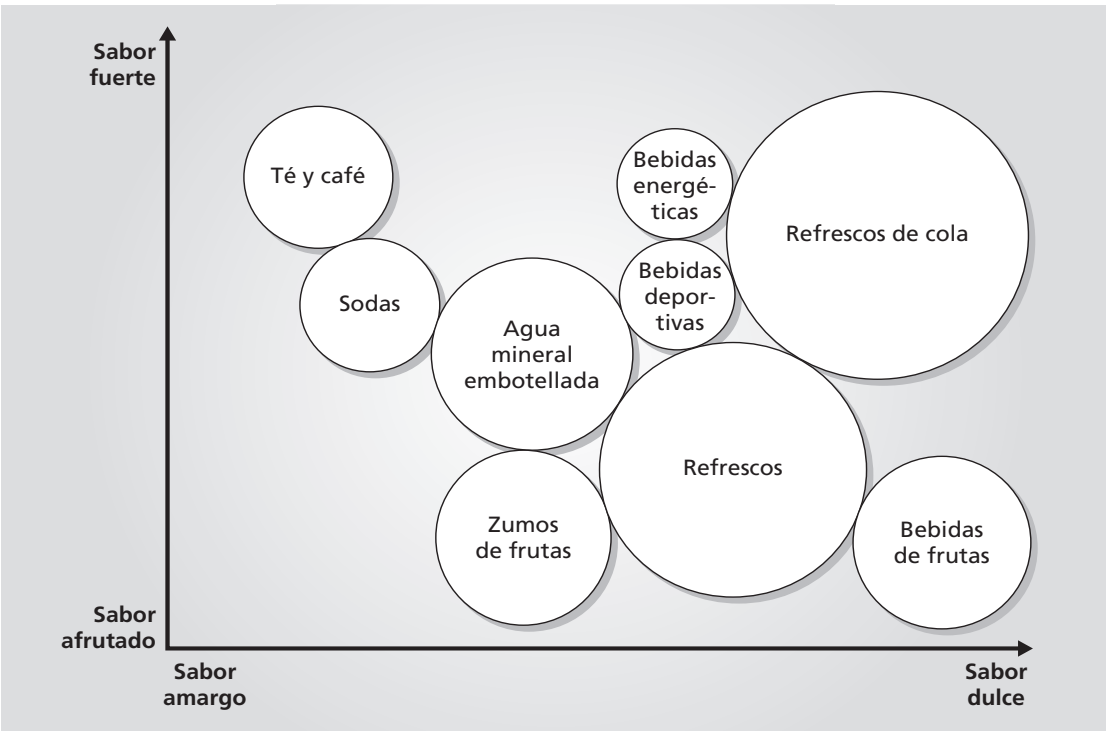
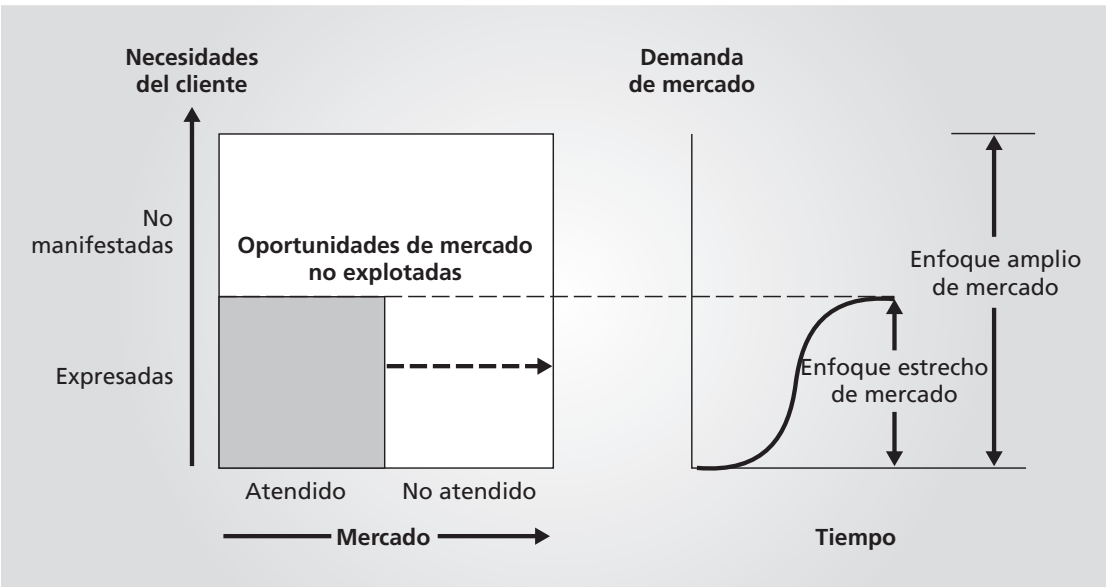


FIGURA 3-3 DEFINICIÓN DE MERCADO Y DE OPORTUNIDADES NO EXPLOTADAS



Una visión amplia del mercado ayuda a identificar necesidades no expresadas y a descubrir nuevas oportunidades, como se puede ver en la figura 3-3. En el caso de Fred Smith, fundador de Federal Express, una visión amplia de mercado le condujo al concepto de entrega nocturna, nuevos servicios para los clientes y una oportunidad de negocio que banqueros, profesores y expertos industriales no pudieron ver y dijeron que no funcionaría. Para Phil Knight, fundador de Nike, una visión amplia de mercado significa calzado para pasear, para hacer footing, o para cada tipo de modalidad deportiva y para Bill Gates, cofundador de Microsoft, que las personas puedan utilizar los ordenadores de muchas formas.

Para evitar una definición estrecha del mercado y no restringir los descubrimientos de nuevas oportunidades de negocio las empresas necesitan una definición estratégica amplia del mercado. Ello supone la inclusión guardar de todas las áreas producto mercado que puedan ser sustitutos potenciales de las actualmente atendidas por la empresa. Por ejemplo, la definición de mercado de refrescos podría haberse limitado al dominio exclusivo de los refrescos y no incluir importante sustitutivos de esta área producto mercado.

Una definición estratégica del mercado incluiría todos los productos sustitutivos. En esta definición el grado de sustitución de los productos se representa por la distancia entre los mercados[5]. Cuanto más cercano se sienta un producto de otro, mayor será la probabilidad de que los clientes sustituyan un producto por otro. Esta definición estratégica amplia del mercado permite a los directivos identificar un mayor abanico de necesidades no satisfechas y de oportunidades de negocio. Igualmente proporciona una mayor disponibilidad de alternativas estratégicas, en la medida en que los directivos valoren en qué mercados les gustaría participar, de acuerdo con las competencias básicas y capacidades de sus empresas.

En resumen, una definición estratégica amplia del mercado proporciona tres beneficios clave a las empresas orientadas al mercado:

- Abre el marco de oportunidades a un mayor número de necesidades de los clientes.
- Proporciona una mejor comprensión de los productos sustitutivos y de las amenazas competitivas.
- Ayuda a que las empresas comprendan mejor las necesidades básicas de los clientes.

Demanda vertical *versus* demanda lateral

Una visión más amplia de los mercados permite que las empresas identifiquen un mayor número de oportunidades de crecimiento. Estas oportunidades existen tanto dentro del desarrollo vertical de un mercado como de los mercados adyacentes o *laterales*. Los mercados verticales representan oportunidades dentro de la definición de un área producto mercado concreta[6]. Por ejemplo, Nike comenzó su negocio con calzado deportivo dirigido a corredores aficionados y profesionales. Esta definición estrecha del mercado permitió que Nike focalizara sus esfuerzos, mientras era una pequeña compañía.

Pero, a medida que la empresa conquistaba este área producto mercado vio nuevas oportunidades verticales en ropa y equipamiento para corredores. Posteriormente ampliaron la definición del área producto mercado lanzando calzado deportivo, ropa y equipamiento para mujeres y niños, como se ilustra en la figura 3-4.

Sin embargo, movimientos posteriores a mercados laterales, nuevas aplicaciones del calzado, como las deportivas para pasear, para la práctica del baloncesto, del béisbol, del fútbol, golf o tenis, proporcionaron nuevas oportunidades de crecimiento. Por otra parte, cada mercado lateral abrió oportunidades de crecimiento vertical. Un mayor desarrollo del segmento femenino incluyó productos para mujeres embarazadas y mujeres practicando yoga.

FIGURA 3-4 DESARROLLO VERTICAL Y DEMANDA LATERAL

El desarrollo de los mercados laterales es un complemento del desarrollo de los mercados verticales[7]. De hecho, el desarrollo lateral de los mercados no puede realizarse de una forma completa sin el desarrollo de la demanda vertical. Por ejemplo, Hero es una marca líder del mercado de los cereales en Europa. Una vez que desarrolló el mercado verticalmente, introdujo un nuevo producto, combinando cereales con chocolate y caramelo, e introduciendo las barras con cereales, chocolate y caramelo. Actualmente es la marca líder en este mercado lateral. Para los fabricantes de refrescos los mercados laterales de bebidas deportivas, zumos de fruta, bebidas energéticas, etc. representan oportunidades de crecimiento. Para Dell, mercados laterales son las impresoras, *software*, servicios. Para Honda, vehículos *todo terreno*, motos acuáticas. Sin embargo, las empresas que carezcan de una visión amplia del mercado serán incapaces de visionar estas oportunidades de crecimiento.

Definición del mercado atendido

Partir de una amplia definición del mercado sitúa a la empresa en una mejor posición para poder concretar los dominios en los que competirá. Recuérdese que el punto de partida de una visión amplia del mercado se sitúa en una comprensión profunda de las *necesidades básicas de los clientes*. Este conocimiento profundo de las necesidades ayuda a concreta los mercados a atender y desarrollar. El *mercado atendido* se define como el mercado en el que la empresa va a competir para satisfacer a un público objetivo determinado[8]. Este concepto incluye tanto a las empresas competidoras, como a los clientes de las mismas

Por ejemplo, el mercado atendido por la marca Lexus es muy diferente al atendido por la marca Tercel, aunque ambas pertenezcan a Toyota. Lexus y Tercel se enfrentan a clientes y competidores únicos. El mercado del automóvil, definido con una visión amplia, como mercado de transporte, se integra por la suma de unidades atendidas más pequeñas, con sus requisitos especiales de beneficios y precios. De la misma forma, partiendo de una definición amplia del mercado de la cerveza, la empresa Anheuser-Busch ha concretado varios mercados atendidos. A medida que el mercado de la cerveza iba alcanzando su madurez, se fragmentó en muchos nuevos segmentos, nichos, con nuevos tipos de clientes y competencia. Por lo tanto, conseguir identificar y conquistar estas

nuevas oportunidades de mercado requiere partir de una visión amplia del mercado y una posterior definición y concreción de los mercados atendidos, con su tipología de clientes y competencia.

MERCADO POTENCIAL

Una vez que la empresa ha definido su mercado atendido se encuentra en mejor posición para comprender los diversos elementos que integran la demanda del mercado. El primero, y más importante, es conocer cuántos clientes integran el potencial máximo para esta definición de mercado [9]. Esta perspectiva supone un contraste fuerte entre la definición de negocios con orientación producto y la definición de negocios con orientación mercado.

> Un negocio con orientación producto se interesa en volumen de producto, mientras que el negocio con orientación mercado se centra en el número de clientes que constituyen su potencial máximo de mercado.

El volumen de unidades vendidas o la cifra de ventas en euros, pueden variar sustancialmente, en consonancia con las estrategias de la competencia y el comportamiento de los clientes. Sin embargo, el número de clientes dentro de un dominio concreto de mercado es un número finito, de gran significado estratégico, ya que define el límite máximo del número de unidades de consumo, es decir, el potencial de la demanda.

Por ejemplo, ¿Cuál es el mercado potencial para pañales desechables? Una primera estimación razonable podría ser el número de niños entre cero y dos años de edad. Sin embargo, ¿compran pañales desechables todos los hogares que tengan niños de esas edades? No, algunos no tienen capacidad económica; otros no lo hacen por el posible impacto negativo en el medio ambiente; otros, simplemente, prefieren las ventajas de los pañales de tejido. Así pues, el número máximo de unidades de consumo, casi siempre es inferior al potencial máximo de mercado (máximo número de clientes).

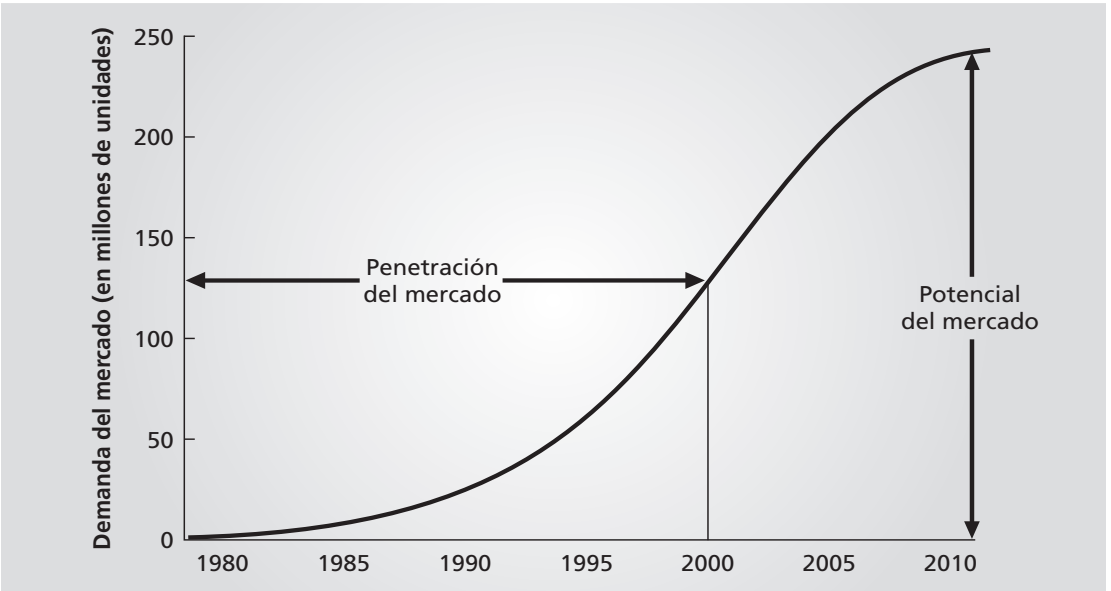
Oportunidades de negocio no explotadas

Muchos mercados nuevos y la mayoría de los mercados globales se encuentran por debajo de su potencial total del mercado, es decir, existen muchos posibles clientes que no han entrado al mercado todavía. Por ejemplo, el mercado potencial (número máximo de clientes) de ordenadores se estima en 250 millones al año, y se espera que dicho mercado alcance su techo para el año 2010. En dicho momento existirán en funcionamiento unos 1.000 millones de ordenadores personales. En el año 2001 la penetración de mercado (131,5 millones de ordenadores personales) era ligeramente superior al 50% del potencial máximo anual, como se puede apreciar en la figura 3-5. Uno se podría preguntar por qué lleva tanto tiempo alcanzar el potencial máximo del mercado. Existen cinco fuerzas que dificultan el hecho de que un mercado alcance su potencial total, como se puede ver en la figura 3-6

Notoriedad

Notoriedad no significa sólo que *conozcan* que existe un producto o una marca, sino que *comprendan íntegramente sus beneficios*. Si los clientes potenciales no conocen la existencia del producto o no entienden con precisión los beneficios que les puede reportar, no estarán bien informados ni serán capaces de discernir el valor potencial de la oferta. En el caso de los ordenadores personales, la mayor parte del mercado sabe que existen, pero pocos conocen, en profundidad, sus beneficios potenciales. Dado que se trata de un producto complejo, cuya comprensión requiere experimentación, muchos de sus beneficios sólo se pueden valorar después de un período de uso.

FIGURA 3-5 DESARROLLO DEL MERCADO DE ORDENADORES PERSONALES



Disponibilidad

Una segunda fuerza que puede restringir la demanda total de un mercado es la *disponibilidad* del producto. En la mayoría de los mercados maduros la disponibilidad no es una fuerza restrictiva importante. Ahora bien, no es menos cierto que existen mercados de baja disponibilidad para los productos, o con falta de servicios de apoyo para su uso, que pueden reducir su demanda potencial. Muchas personas pueden comprar ordenadores personales, pero los servicios para apoyar su funcionamiento no se muestran muy disponibles en muchos mercados geográficos.

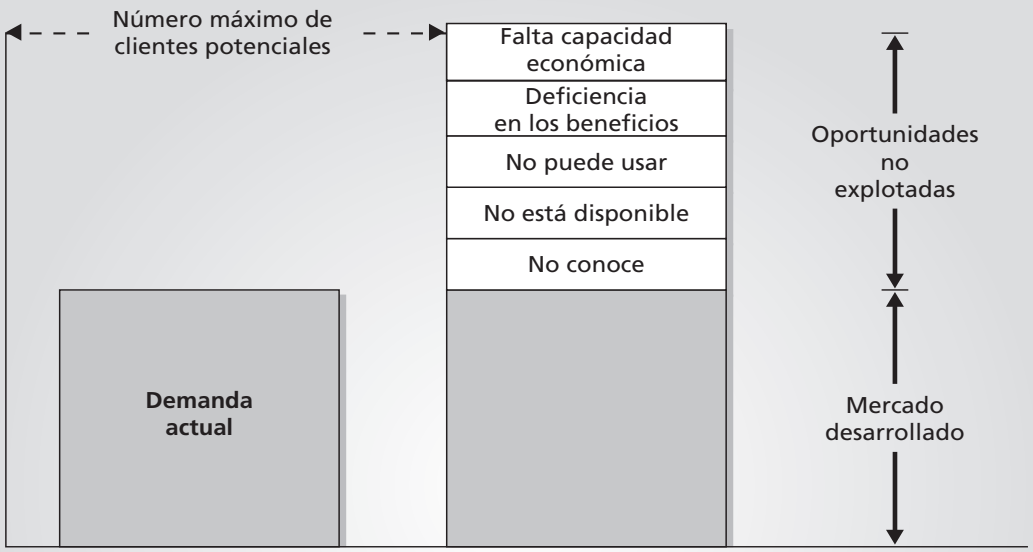
Capacidad para usar el producto

La falta de capacidad para usar un producto a pleno rendimiento puede restringir también la expansión de un mercado a su nivel potencial total. Muchas personas del planeta podrían beneficiarse con la utilización de ordenadores personales, pero si uno no tiene electricidad no puede usar el producto, aunque sea su propietario. Además, usar el ordenador de una forma eficiente requiere un cierto nivel de formación especializada. Algunas empresas como Apple y Microsoft han desarrollado programas educativos que deberían contribuir al desarrollo del mercado de ordenadores personales.

Deficiencias en las expectativas de beneficios

Para algunos clientes las expectativas de beneficios pueden no ser suficientemente atractivas para adquirir el producto. Para otros, como el caso de los clientes que se oponen a los pañales desechables, por su impacto negativo medioambiental, la propuesta de beneficios es simplemente deficiente, y no lo suficientemente atractiva para considerar su compra, aunque el producto esté disponible y ellos tengan capacidad adquisitiva. Dado que los clientes tienen una amplia gama de necesidades y estilos de vida, resulta muy difícil acomodarse a todos. Las necesidades y los beneficios deseados

FIGURA 3-6 POTENCIAL MÁXIMO DE MERCADO Y DEMANDA ACTUAL



FACTORES QUE LIMITAN LA DEMANDA DEL MERCADO

- ***Notoriedad:*** los clientes potenciales comprarían el producto si supieran que existe y comprendieran con precisión sus beneficios.
- ***Disponibilidad:*** los clientes potenciales conocen el producto y desean comprarlo, pero no se encuentra disponible en su mercado geográfico.
- ***Capacidad para usar el producto:*** aunque el producto resulta atractivo y el cliente potencial tiene capacidad económica, no puede usarlo, como consecuencia del entorno en el que se mueve. A estos clientes les falta el conocimiento, u otros requisitos para poder hacer funcionar el producto.
- ***Deficiencia en los beneficios:*** los beneficios fundamentales del producto o servicio no se sienten atractivos para un grupo de clientes potenciales.
- ***Capacidad económica:*** aunque el producto resulta atractivo, su coste es demasiado elevado para algunos clientes potenciales.

varían de tal forma que existe un límite práctico al potencial máximo de personas que valoren unos determinados beneficios. Por ejemplo, muchas personas mayores no pueden ver un beneficio en disponer de un ordenador personal. Sin embargo, con la expansión del mundo de Internet y de los correos electrónicos, surge un creciente segmento de la población que podría convertirse en una importante fuente de crecimiento de los clientes, que contribuiría a un mayor desarrollo del mercado potencial de los ordenadores personales.

Capacidad económica

Finalmente, muchos de los productos que para algunos son indispensables, para otros resultan de imposible adquisición. Aunque conozcan los beneficios y les resulten atractivos, el producto es demasiado caro para sus disponibilidades económicas. De nuevo, las empresas con una orientación estrecha del mercado no serán capaces de ver más allá de su mercado actual. En consecuencia, no

retarán a sus equipos de investigación y fabricación con la tarea de construir versiones más baratas para sus productos. Sin embargo, la mayor parte de las compras de nuevos ordenadores, en la actualidad, se sitúan en el segmento de ordenadores de menos de 1.000$. Este precio dispara la entrada de un nuevo grupo de clientes que sienten que, ahora, sí pueden afrontar esta compra.

Índice de desarrollo del mercado

Como se puede ver en la figura 3-5 el mercado de los ordenadores personales justamente ha superado la mitad de su potencial. Aunque la disminución de sus precios haya contribuido al desarrollo del mercado, este potencial tardará en alcanzarse varios años más.

Uno de los beneficios de funcionar con una visión amplia del mercado es poder conocer tanto su potencial máximo como las fuerzas y obstáculos que restringen su desarrollo. El índice de desarrollo de un mercado se calcula como cociente entre la demanda actual del mercado y su potencial máximo.

$$\textbf{Índice de desarrollo de un mercado} = \frac{\text{demanda actual}}{\text{demanda potencial máxima}} \times 100$$

Índices de desarrollo de mercado (IDM) inferiores a 33 sugieren que existe un considerable potencial de crecimiento.

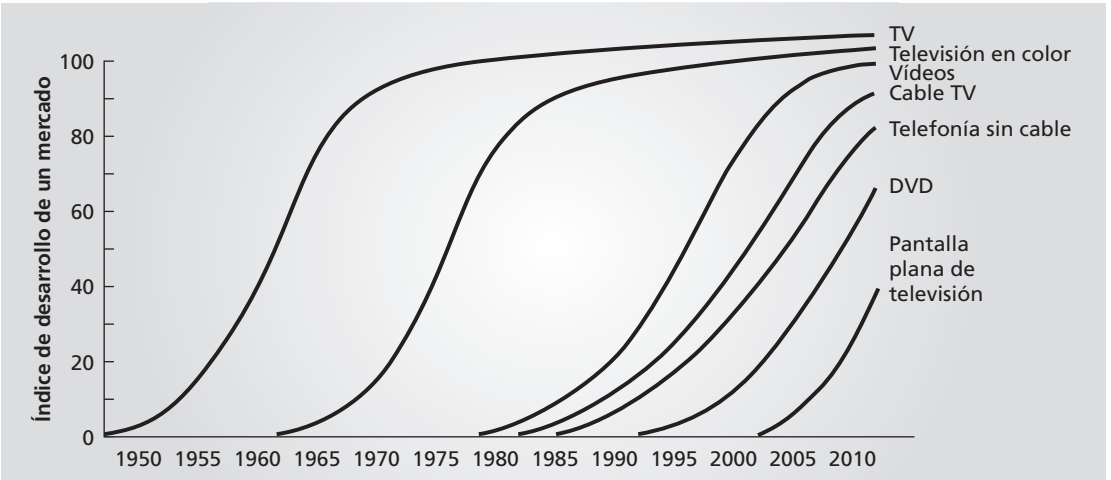
El primer tercio del mercado potencial puede conseguirse con precios más altos y ofreciendo sólo los beneficios básicos. Para atraer nuevos clientes al mercado, las empresas deben reducir precios, ofrecer una gama más amplia de productos y expandir la distribución, para aumentar así la disponibilidad del producto. Cuando el índice de desarrollo del mercado se sitúa entre 33 y 67, el desarrollo del mercado se basa en conocer quienes son los nuevos clientes que valoran los nuevos beneficios y precios, y ofrecerles a ellos el producto.

Cuando el índice de desarrollo del mercado supera el nivel 67, existen todavía oportunidades de crecimiento. Sin embargo, la tarea será más difícil, ya que las empresas se enfrentarán a problemas más difíciles de solucionar de una forma rentable. Entre estos problemas claramente se encuentran la falta de capacidad económica, la percepción de deficiencia en los beneficios ofrecidos y la incapacidad para usar el producto de forma eficiente. Superar estas barreras requiere poseer un enfoque mercado muy fino y dar con las soluciones productivas adecuadas. Si bien es una tarea difícil, el desarrollo adecuado de la misma puede proporcionar una diferenciación de la oferta que puede resultar difícil de imitar a la competencia. Si bien el reto es mayor, los beneficios de una mayor participación y dominio del mercado podrían resultar muy interesantes.

Mercado potencial y crecimiento del mercado

Una vez reconocido que cada mercado tiene su límite (mercado potencial), los responsables de marketing se enfrentan a la estimación del número de años necesarios para que el mercado alcance su potencial. Como se ve en la figura 3-7 las curvas de desarrollo de los mercados varían según los distintos productos analizados. En todos los casos el límite superior representa el mercado potencial para cada área producto mercado. El ritmo al que los clientes entran a un mercado es un fenómeno específico para cada caso, explicado por varias fuerzas: el atractivo intrínseco del producto, las características del cliente y los esfuerzos de marketing de las empresas[10]. Por otra parte, en la mayoría de los casos, el modelo inicial de entrada al mercado de los clientes proporciona suficiente información para proyectar el ritmo de crecimiento del mismo[11].

FIGURA 3-7 PENETRACIÓN E ÍNDICE DE DESARROLLO DE MERCADO



Existen tres fuerzas fundamentales que explican la forma de la curva de crecimiento del mercado, y por tanto su ritmo de desarrollo:

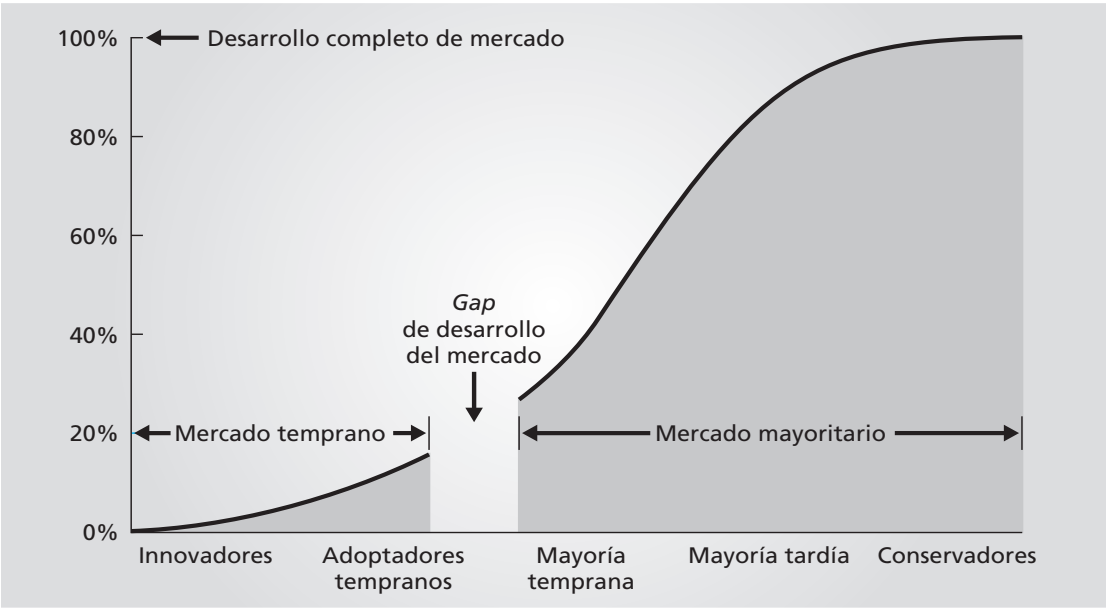
1. **Mercado potencial:** número máximo de clientes que pueden entrar a un mercado, dada una definición concreta del mercado atendido.
2. **Penetración del mercado potencial:** número total de clientes que han entrado al mercado en un momento concreto de tiempo (mercado actual).
3. **Ritmo de desarrollo del mercado:** ritmo al que los nuevos clientes acceden al mercado.

Estas tres fuerzas definen la forma y parámetros de la atracción sentida por un mercado y su futuro crecimiento. Unos mercados crecen más rápido que otros ¿Por qué? ¿Qué hace que unos mercados se desarrollen en menor tiempo que otros? La próxima sección trata de responder a estas preguntas y proporcionar las estrategias de marketing que se pueden utilizar para acelerar el crecimiento del mercado a desarrollar.

Ritmo de desarrollo de los mercados

El ritmo de desarrollo de los nuevos mercados depende de que se incorporen nuevos clientes. Gran parte del mercado potencial no desea ser el primero en adquirir nuevos productos. Normalmente los nuevos productos tienen precios más altos y son más complejos que los productos ya establecidos, por lo que no son fácilmente aceptados por la gran mayoría. La compra de nuevos productos se asocia con riesgo. El tamaño de los mercados emergentes es inicialmente pequeño y se integra por dos grupos, conocidos como *innovadores* y *adoptadores tempranos* (véase la figura 3-8). En términos generales, estos grupos que integran lo que se denomina *mercado temprano,* se caracterizan por disponer de mayores conocimientos, ser menos sensibles al precio, una mayor orientación a los beneficios proporcionados y menor dependencia por lo que otros piensen o hagan. Conseguir atraer a los *clientes líderes* resulta crucial. Si no se consigue atraerles, satisfacerles y retenerles, es posible que el mercado no se desarrolle, ya que la mayoría de los clientes potenciales no comprará si no lo han hecho los clientes líderes. El primer paso para desarrollar de

FIGURA 3-8 ADOPCIÓN DEL PRODUCTO POR EL CLIENTE Y DESARROLLO DEL MERCADO



una forma exitosa un nuevo área producto mercado consiste en identificar a los clientes líderes y conquistarlos.

La conquista del grupo denominado *mercado mayoritario* requiere el desarrollo de *soluciones integrales* para el cliente[12]: este segmento requiere productos que funcionen al 100%. En consecuencia, las empresas necesitan crear soluciones integrales, soluciones que incluyan todas las características, funciones y servicios de apoyo para el nuevo producto[13].

Desgraciadamente, existen otros retos adicionales. El grupo conocido como *mercado mayoritario* incluye muchos segmentos, cada uno con sus puntos de vista de lo que constituye una solución completa[14]. Las empresas tendrán que definir, con acierto, sus nuevos públicos objetivos y proporcionarles lo que ellos consideran solución completa. Ahora bien, de la misma forma que hay clientes líderes en el denominado mercado temprano, también existen *segmentos líderes* en el grupo *mercado mayoritario*. En consecuencia, el éxito definitivo dependerá de la influencia de unos segmentos sobre otros. Cuanto más rápido encuentren las empresas la solución completa a las demandas de los distintos segmentos, más rápido será el ritmo de crecimiento de los nuevos mercados.

Aceleración del ritmo de crecimiento del mercado

El desarrollo y la entrega de una solución completa requieren más cosas que el propio desarrollo del producto. El ritmo de desarrollo del mercado depende también de las características de los clientes, del posicionamiento del producto y de otras influencias del mercado. Aunque se haya conseguido la notoriedad y disponibilidad suficiente para el producto, existen otras fuerzas que pueden acelerar o retardar el interés de los clientes y el ritmo de crecimiento del mercado[15]. Como se puede observar en la figura 3-9 existen seis fuerzas en los clientes y otras seis en el producto, que afectan al ritmo de penetración del mercado en los nuevos productos.

Fuerzas de adopción en los clientes

En primer lugar, los clientes deben sentir la necesidad del producto y deben sentirla de una forma fuerte. Cuando la *necesidad sentida* sea poco importante, se retrasará la adopción por parte de los clientes. Así, durante muchos años, los clientes no sentían una fuerte necesidad de tener un microondas y ello retrasó la introducción de este producto en sus domicilios. Además, muchos sentían un riesgo personal en la utilización de los microondas, lo que también retrasó su desarrollo. Las *percepciones de riesgo* incluyen tanto el nivel personal como el social o el económico.

Una tercera fuerza en el proceso de adopción es la naturaleza y el tamaño de la unidad de decisión de compra. Cuando hay que tomar las decisiones en grupo, sea éste empresarial o familiar, se dificulta el proceso de adopción de los nuevos productos. Cuando la decisión se toma de forma individual uno se siente más libre de actuar rápidamente. Por otra parte, aquellos productos cuyos resultados son fácilmente *observables, visibles* antes de la compra, tales como televisiones, gafas de sol, desarrollan su demanda más rápidamente que aquellos otros productos que son menos observables, tales como productos de limpieza o programas de seguros. Adicionalmente, cuanto mayor sea la *posibilidad de probar* previamente un producto, mayor será su ritmo de desarrollo en el mercado. Por ejemplo, los *walkmans* son productos fáciles de observar y fáciles de probar. Los programas de seguros son difíciles de observar y no se pueden probar sin haber adquirido antes el producto. Finalmente, cuando existe un boca a boca positivo y los usuarios están inclinados a recomendar el producto, la penetración en el mercado se acelera.

Podemos desarrollar un índice de adopción de los clientes, estimando los valores de cada una de las variables que integran el índice (véase figura 3-9). Cuanto mayor sea el índice, más rápida será la penetración del producto en el mercado. En nuestro ejemplo, el índice de adopción del cliente para pantallas planas de televisión es *favorable* (índice 63). Este índice contribuirá a una velocidad de penetración en el mercado superior a la media.

Fuerzas de adopción en el producto

La fuerza del posicionamiento del producto (sus beneficios relativos) juega también un papel fundamental en el ritmo de crecimiento del mercado. Cuanto mayor sea la *ventaja relativa* y menor el precio percibido mayores serán las expectativas de valor para el cliente y más rápido su ritmo de entrada en el mercado. Llegados a este punto muchas empresas sienten que no deben continuar y no examinan la *complejidad percibida* en el producto y su *facilidad de uso*, tal y como la sienten los clientes. Si el producto no es compatible con los hábitos de los clientes o les resulta difícil su utilización, los clientes estarán poco animados a probarlo.

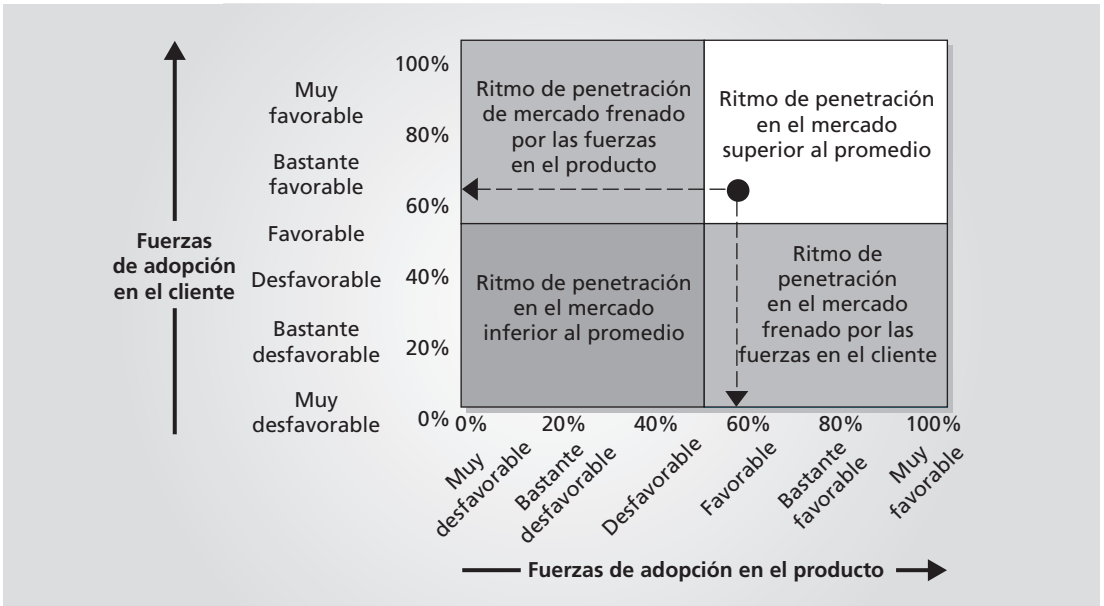
Cuando se introdujeron por primera vez los microondas, tenían algunos beneficios atractivos, aunque su precio se sentía como algo caro. Sin embargo, la razón por la que muchos no los adquirieron fue que los veían demasiado complejos y difíciles de usar, requerían una forma diferente de cocinar. Muchos productos de alta tecnología ofrecen ventajas relativas enormes, pero se perciben como demasiado complejos y difíciles de usar, lo que impide el desarrollo de su demanda. Por otra parte, si el producto no ofrece una solución completa, los clientes potenciales no se animarán. Para acelerar la entrada potencial de clientes a un mercado las empresas necesitan asegurar que todos los servicios relacionados con el producto se encuentren disponibles, para crear así una solución completa para el grupo, conocido como *mercado mayoritario*, que desea soluciones que sean fáciles de utilizar.

Finalmente, la falta de disponibilidad del producto en el canal o de servicios post venta de apoyo pueden resultar cruciales en el proceso de adopción de un producto. Los productos deben estar disponibles en el lugar que los clientes lo desean, sea éste una tienda de especialidad, grandes almacenes o Internet. Los nuevos productos presentan también un reto adicional: si no existe un apoyo suficiente de servicios postventa se desarrollará un boca a boca negativo.

FIGURA 3-9 LA GESTIÓN DEL RITMO DE CRECIMIENTO DE UN MERCADO – PANTALLAS PLANAS

Porcentaje	Influencia del cliente	Fuerzas del cliente que afectan al ritmo de penetración de un nuevo producto
80	Necesidad sentida	Que exista una fuerte necesidad por este producto.
90	Percepción de riesgo	Que el riesgo personal, social, y económico asociado con este producto se perciba como bajo.
30	Unidad de decisión de compra	Que sea fácil comprar el producto sin requerir consultas o autorizaciones de otros.
67	Observable	Que se pueda observar antes de la compra.
30	Nivel de prueba	Que se pueda probar antes de la compra.
80	Nivel de recomendación	Que existan personas que recomienden este producto a otras.
63	Promedio	Índice de adopción del cliente

Porcentaje	Influencia del producto	Fuerzas del producto que afectan al ritmo de penetración de un nuevo producto
90	Ventaja del producto	Creencia de que el producto ofrece una ventaja discernible sobre los existentes.
20	Precio asequible	Sentir que el precio es asequible dado un determinado poder de compra.
60	Facilidad e uso	Sentir que no es un producto complejo y que resulta fácil de usar.
60	Riesgo de incumplimiento	Sentir que el producto cumplirá lo prometido en su publicidad.
80	Disponibilidad	Sentir que el producto se encuentra disponible en el punto de venta deseado por los clientes.
20	Servicios	Sentir que existen suficientes servicios post-venta, de apoyo al producto, en caso necesario.
55	Promedio	Índice de adopción al producto



En la figura 3-9 se muestran las fuerzas de adopción de los clientes para pantallas planas de televisión, con un índice promedio de 63. El índice de adopción en el producto se estima en 55. Ambos índices están por encima de la media, lo que puede ayudar a explicar el índice real anual de adopción de las pantallas planas de televisión, estimado en 65. En el año 2003 se consiguió un volumen de ventas de 4 millones de unidades y se espera que en el año 2007 esta cifra pase a 30 millones. Si bien ésta es una cifra de crecimiento por encima de la media, el ritmo de desarrollo del mercado se podría acelerar aún más, mejorando las posibilidades de prueba del producto antes de la compra y los servicios al cliente. El desarrollo de estrategias de marketing que mejoren la visibilidad del producto en el punto de venta puede aumentar su nivel de prueba, y un programa para ampliar los servicios post venta al cliente puede igualmente contribuir a acelerar su proceso de penetración en el mercado.

Demanda del mercado

Para cualquier momento en el tiempo, la demanda del mercado para un producto se integra por el ingreso de nuevos clientes al mercado y las compras de sustitución del producto efectuadas por los clientes ya existentes. Por ejemplo, la demanda de ordenadores personales para un año cualquiera es la suma de clientes nuevos y de clientes ya existentes. Los clientes ya existentes cambian de ordenador cada cuatro o cinco años. Para el año 2005, la demanda de ordenadores se estima en una cifra de 200 millones de unidades. Esta cifra es la suma de 125 millones por compra de sustitución y 75 por la entrada de nuevos clientes. En el año 2000 la mitad de las ventas fueron ventas de reposición, y la otra mitad pertenecieron a clientes que adquirían un ordenador por primera vez. Así pues, podemos sentir que el crecimiento de este mercado se está desacelerando. De hecho, se espera que en el año 2010 el mercado de ordenadores personales alcance su madurez, con una demanda de mercado de 275 millones de unidades.

Demanda (año 2005)	=	**Compras de sustitución** (promedio 1999 y 2000)	+	**Compras de nuevos clientes** (nuevas entradas en 2005)
	=	125	+	75
	=	**200 millones de unidades**		

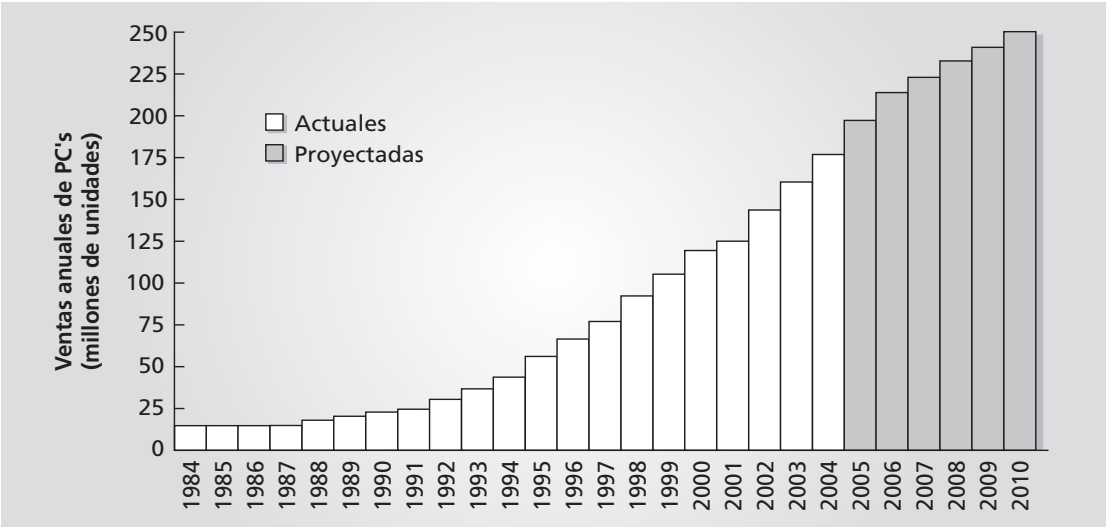
La estimación de la demanda potencial para el futuro

Un componente de la demanda del mercado de ordenadores en el año 2010 será el resultado de las compras de reposición de ordenadores adquiridos en los años 2005 y 2006. Se estima también que el número de clientes que comprarán un ordenador, por primera vez, será de 40 millones. La unión de ambas cifras nos dará la estimación de la demanda de mercado potencial para el año 2010, que se sitúa en 250 millones de unidades. A medida que la demanda de ordenadores personales se acerque a su volumen de mercado potencial, el número de clientes nuevos disminuirá, hasta que la demanda de mercado se constituya únicamente por el mercado de reposición.

La figura 3-10 muestra la demanda de mercado de ordenadores personales durante varios años, como suma de dos valores: número de nuevos clientes para cada año y reposición de ordenadores de clientes antiguos.

Demanda (2010)	=	**Compra de reposición** Promedio ventas 05 y 06	+	**Compras de cliente nuevo** Nuevo mercado en 2010
	=	210	+	40
	=	**250 millones de unidades**		

FIGURA 3-10 CIFRAS DE DEMANDA DEL MERCADO DE ORDENADORES PERSONALES



CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

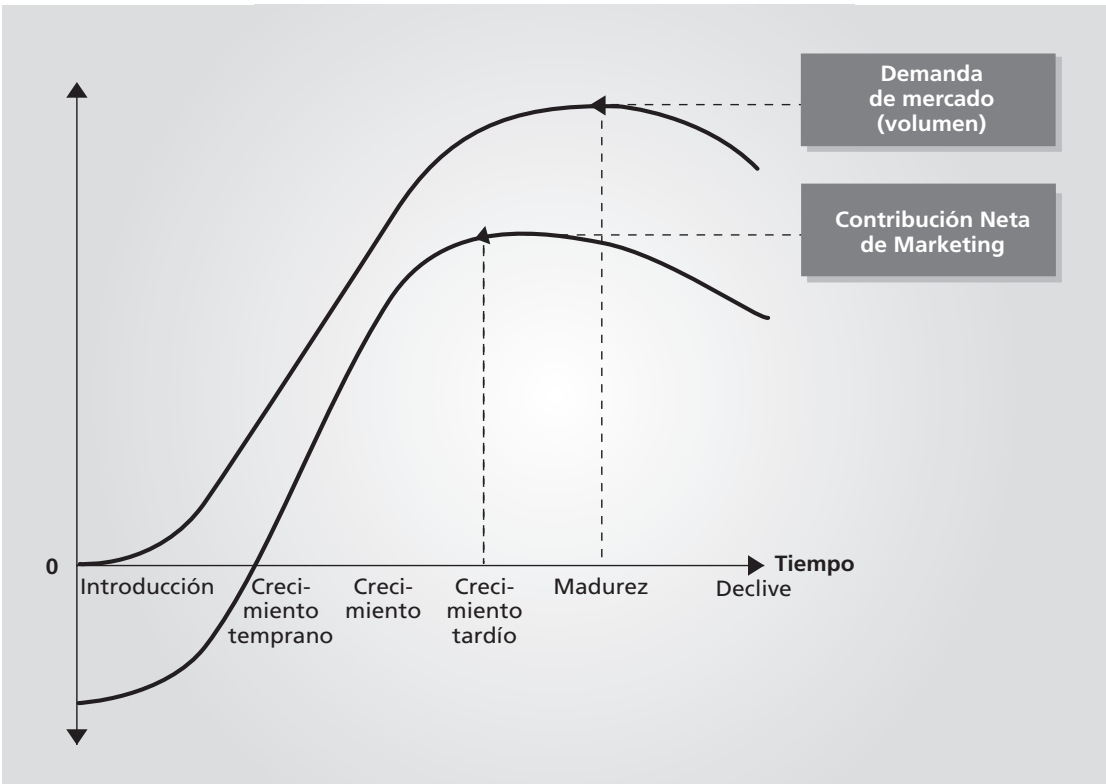
En la figura 3-11 podemos ver claramente las distintas etapas que se pueden distinguir en el ciclo de vida de un producto. A medida que la demanda de un mercado se acerca a su nivel de potencial máximo, el ritmo de crecimiento del mercado disminuye. Eventualmente, el mercado se convierte en un mercado maduro, sin crecimiento o con un crecimiento muy pequeño, como se puede observar en la figura 3-11. Este es un hecho crucial, ya que el volumen de demanda para una empresa se deriva tanto de la demanda del mercado como de la cuota de mercado de la que goce cada empresa. Cuando la demanda del mercado no crece, las mejoras en el volumen de ventas sólo se pueden conseguir con mejoras en la cuota de mercado. Cuando un mercado entra en su fase de declive la pérdida de volumen de ventas es inevitable.

A lo largo del ciclo de vida de un producto no sólo cambia su volumen de ventas sino también su nivel medio de precios y de costes unitarios. Como se puede ver en la figura 3-12, los precios, los costes unitarios y los márgenes disminuyen a lo largo del ciclo de vida. En general, el volumen de demanda aumenta más rápido que lo que decrecen los márgenes. Este hecho permite que el beneficio bruto aumente durante la etapa de crecimiento del ciclo de vida de un producto.

Demanda de mercado, precios y gastos de marketing

El volumen de ventas de una empresa es el resultado del volumen de demanda del mercado y de la cuota de participación de la empresa en el mismo. Ahora bien, para mejorar su cuota de mercado, las empresas tienen que invertir en marketing y en comerciales. En las primeras etapas del ciclo de vida de un producto los gastos comerciales y de marketing suelen ser mayores que el beneficio bruto, porque el volumen de ventas es pequeño. Este hecho ocasiona, como se ve en la figura 3-11, una contribución neta de marketing negativa. Una vez que el negocio entra en su fase de crecimiento la empresa alcanza su nivel de punto muerto (volumen de ventas en el cual el beneficio bruto es igual a los gastos de marketing y comerciales). Superado este punto, la contribución neta de marketing crece y normalmente alcanza su cifra máxima en la última fase del crecimiento de su ciclo de vida.

FIGURA 3-11 CICLO DE VIDA Y RENTABILIDAD



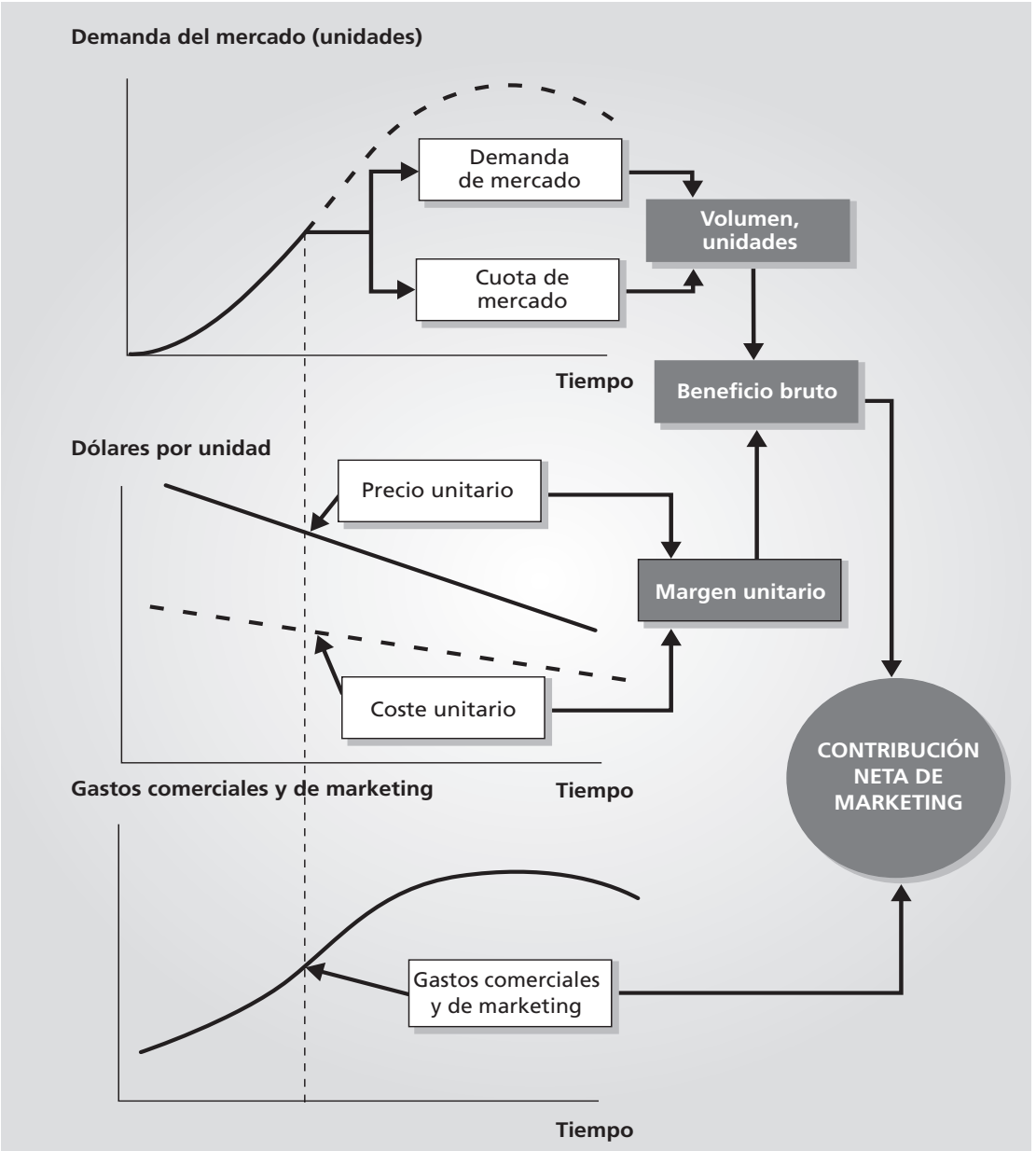
A medida que el mercado madura, la combinación de la demanda plana, márgenes menores y gastos comerciales y de marketing mayores, ocasiona una disminución en los valores de la contribución neta de marketing. En la etapa de declive, la contribución neta de marketing continuará disminuyendo, al igual que la demanda, a pesar de los esfuerzos para buscar beneficios a través de la reducción de los gastos de marketing.

El ciclo de vida del producto y la rentabilidad de marketing

La figura 3-13 proporciona una buena ilustración de cómo varían los beneficios a lo largo del ciclo de vida de un producto. Podemos observar el impacto que el crecimiento del mercado tuvo en la contribución neta de marketing, en la década de los 90, en el mercado de los ordenadores personales, a pesar de la erosión del nivel de precios y de los aumentos en los gastos de marketing. Se espera que la cifra de beneficios alcance su nivel máximo en el año 2005, en los últimos momentos de la fase de crecimiento. A medida que el mercado de los ordenadores personales llegue a su madurez, la demanda crecerá mucho menos y la competencia en precios, para mantener o mejorar la cuota de mercado, causará una reducción en la cifra de beneficios.

Para anticipar cómo variarán los beneficios a lo largo del ciclo de vida de un producto (CVP), es útil disponer de un índice la rentabilidad, durante las distintas etapas del ciclo de vida de los productos, que ayude a vislumbrar por donde se moverán los futuros beneficios. En la figura 3-14 hemos creado un índice de rentabilidad de marketing para cada una de las seis etapas del CVP, basa-

FIGURA 3-12 DEMANDA DE MERCADO, PRECIOS Y RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE ORDENADORES PERSONALES



do en las cifras de rentabilidad de marketing que aparecen en las figuras 3-11 y 3-12. Cada producto tendrá una valoración específica. Por ejemplo, si un producto estuviera en su etapa de crecimiento medio le atribuiríamos un valor índice de 60; a medida que el producto se mueva hacia la fase final de crecimiento alcanzará su rentabilidad máxima, con un índice 100, y esta cifra bajará a 80 cuando el producto alcance su madurez.

FIGURA 3-13 DEMANDA DE MERCADO, PRECIOS Y RENTABILIDAD DE MARKETING, PARA EL MERCADO DE PC'S

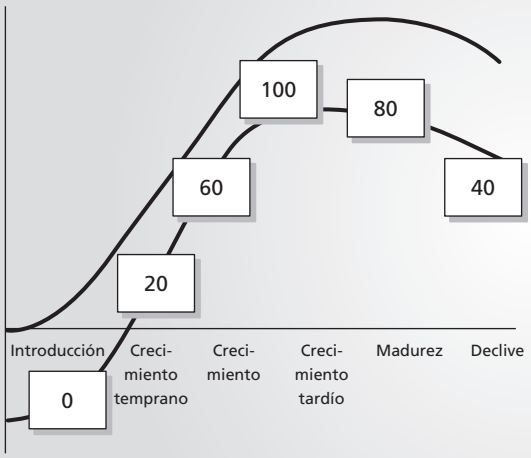
Resultados del mercado de PC's	1990	1995	2000	2005	2010
Demanda de mercado (unidades)	24.000.000	58.000.000	128.000.000	197.000.000	250.000.000
Precio medio de venta	2.971$	2.690$	1.938$	1.675$	1.450$
Ventas en el sector (millones)	71.304$	156.020$	248.064$	329.975$	362.500$
Margen promedio (%)	45	30	22	18	15
Beneficio bruto en el sector (millones)	32.087$	46.806$	54.574$	59.396$	54.375$
Gastos comerciales y de marketing (% sobre ventas)	25	20	15	12	10
Contribución Neta de Marketing (millones)	**14.261$**	**15.602$**	**17.364$**	**19.799$**	**18.125$**

Si una empresa tiene varios productos en distintas etapas de su ciclo de vida podemos calcular su índice promedio de rentabilidad de marketing, ponderando los distintos índices según el porcentaje que las ventas de los distintos productos representan sobre el total de ventas de la empresa. En la figura 3-14 la segunda columna muestra la distribución porcentual de las ventas de la empresa en las seis etapas del CVP. La tercera columna representa el índice ponderado de rentabilidad (61), calculado según la situación de las ventas de los productos en el CVP. A medida que cambie la situación de los productos en el CVP, el índice promedio de rentabilidad de marketing varía. Este índice promedio puede resultar útil a las empresas a la hora de planificar introducciones de nuevos productos, para alinear sus objetivos de rentabilidad a corto y largo plazo de la empresa y de sus diferentes líneas productivas.

Ciclo genérico de vida de un producto *versus* ciclo de vida individual

La demanda que hemos descrito para la categoría de ordenadores personales representa el concepto ciclo genérico de vida de un producto, que no coincide con el ciclo de vida individual de las

FIGURA 3-14 CVP E ÍNDICE PONDERADO DE RENTABILIDAD



Etapa del CVP	Índice de beneficio	% sobre ventas	Índice ponderado de rentabilidad
Declive	40	10%	4
Madurez	80	45%	36
Crecimiento tardío	100	10%	10
Crecimiento	60	15%	9
Crecimiento temprano	20	10%	2
Introducción	0	10%	0
CVP	**Beneficio**		**61**

marcas individuales. Por ejemplo, como se puede ver en la figura 3-15, a medida que crecía el mercado de ordenadores, la empresa Intel desarrolló varios productos, con sus ciclos de vida particulares.

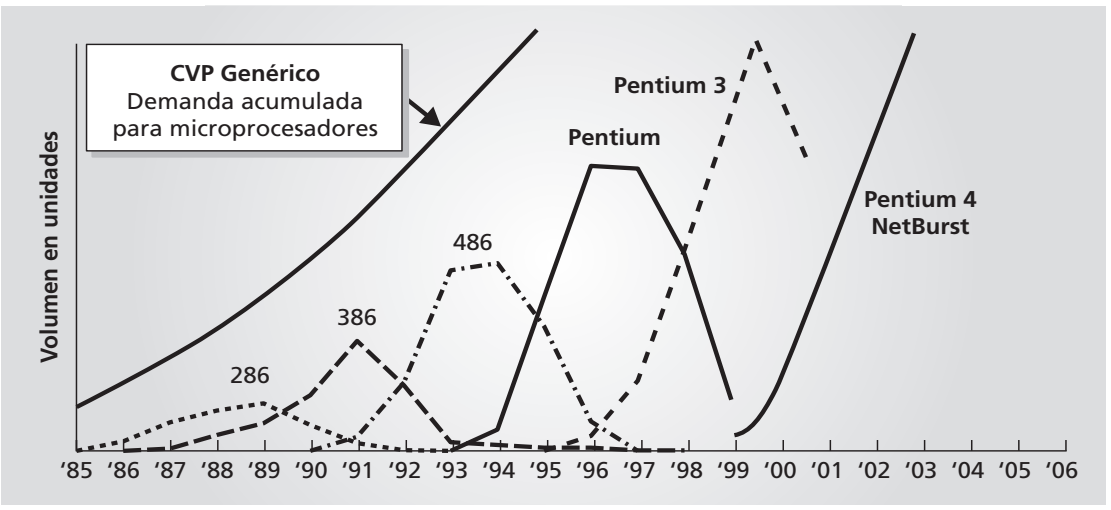
El desarrollo de los mercados para categorías de productos se ve acompañado por la evolución de productos individuales. El desarrollo del mercado de ordenadores se vio acompañado por el desarrollo de seis generaciones de productos Intel. En cada caso existió un período emergente al que siguió un período de rápido crecimiento. En este ejemplo, cada producto individual tuvo una fase de crecimiento rápido, a la que siguió un período de madurez muy corto y, posteriormente, una etapa de declive rápida.

Todos estos ciclos de vida tuvieron duraciones similares (menos de diez años) y cada producto posterior alcanzó una cifra de ventas superior. Es más, existieron momentos de superposición de las ventas de los productos. Este tipo de crecimiento del mercado y de ciclo de vida de los productos individuales es típico de muchos productos tecnológicos. Sin embargo, existen otros muchos mercados maduros, tales como automóviles, aviación comercial o casas, que tienen ciclos de vida de los productos individuales mucho más largos. El crecimiento en estos mercados depende de los aumentos en la población, o de condiciones económicas favorables que afecten positivamente al comportamiento de compra de los clientes.

CUOTA DE MERCADO Y POTENCIAL DE CUOTA DE PARTICIPACIÓN

El potencial de un mercado, su ritmo de crecimiento y la forma de la curva que explica el ciclo de vida de un producto constituyen elementos esenciales para explicar la situación actual y futura de la demanda de un mercado. Conviene que las empresas traduzcan esta información a estimaciones de sus ventas futuras. Alguien en la empresa tiene que decidir cuánto producir y la propia dimensión de las instalaciones productivas. La estimación de las ventas futuras puede tener un impacto muy importante en la rentabilidad empresarial. Si la estimación de ventas es correcta y la planta tiene la

FIGURA 3-15 CICLO DE VIDA GENÉRICO PARA EL MERCADO DE MICROPROCESADORES Y CVP INDIVIDUAL PARA INTEL



capacidad productiva adecuada, la producción real se acercará a la capacidad productiva máxima y se conseguirán economías de escala. Por otra parte, si la empresa tiene un exceso de capacidad productiva, los gastos fijos de fabricación serán mayores y los beneficios menores. Si la empresa no tiene suficiente capacidad productiva sus beneficios serán menores, debido a la pérdida de clientes potenciales.

El primer paso para desarrollar una buena estimación de las ventas de una empresa es conseguir una buena estimación de la demanda de su mercado. La demanda del mercado fija el límite superior. Si una empresa consiguiera el 100% de cuota de participación, sus ventas coincidirían con la demanda del mercado. De acuerdo con esta lógica las ventas de una empresa son el producto del volumen de demanda del mercado por la cuota de participación de la empresa.

Volumen (unidades) = Demanda del mercado (unidades) × Cuota de participación.

Así, en el año 2000, la empresa de ordenadores Dell vendió 14,5 millones de unidades. Esta cifra constituye un 11,2% de participación en la demanda total del mercado de 130 millones de unidades. Se espera que en los próximos tres años la demanda del mercado llegue a 160 millones de unidades y la cuota de participación de la empresa a un 14,2%. De acuerdo con la combinación de estas cifras de crecimiento de mercado y de cuota de participación, Dell conseguirá vender 22,7 millones de unidades, en el año 2003.

Ventas de Dell (2000) =130 millones unidades × 11,2% = 14,5 millones unidades.
Ventas de Dell (2003) =160 millones unidades × 14,2% = 22,7 millones de unidades.

Las futuras ventas de Dell dependen de dos factores: demanda total del mercado y cuota de participación. Si Dell consigue mantener su cuota de mercado, cuando la demanda total, en el año 2005, llegue a 200 millones de unidades, su cifra de ventas alcanzará 28,4 millones de unidades. Si la empresa consiguiera aumentar su cuota de participación su volumen de ventas sería aún mayor.

Ventas de Dell (2005) =200 millones unidades × 14,2% = 28,4 millones de unidades.

Árbol de desarrollo de la cuota de mercado

Si bien para estimar la cuota de participación en un mercado se pueden utilizar complejas fórmulas matemáticas, también la lógica puede proporcionar una buena aproximación a este concepto. La figura 3-16 muestra cómo se puede estimar el índice de desarrollo de la cuota de mercado, partiendo de una relación causa efecto. Cada paso en el *árbol de desarrollo* indica cómo afecta la respuesta del cliente a la cuota de participación de la empresa [16]. Dado que pueden existir otras variables afectando a la cuota de mercado (reacción de la competencia), el índice es un simple indicador de lo que debería ser la cuota de mercado, dados unos niveles de comportamiento del cliente. A continuación explicaremos el impacto de distintas acciones de marketing sobre el índice de cuota de mercado.

El índice de la cuota de mercado es el resultado de la interacción de varias acciones de marketing. Si algunas decisiones de marketing son equivocadas sus consecuencias afectan al conjunto. La cuota de mercado para una empresa es la combinación de las distintas acciones de marketing:

Cuota de mercado = comunicación × posicionamiento de producto × precio × disponibilidad × servicio.

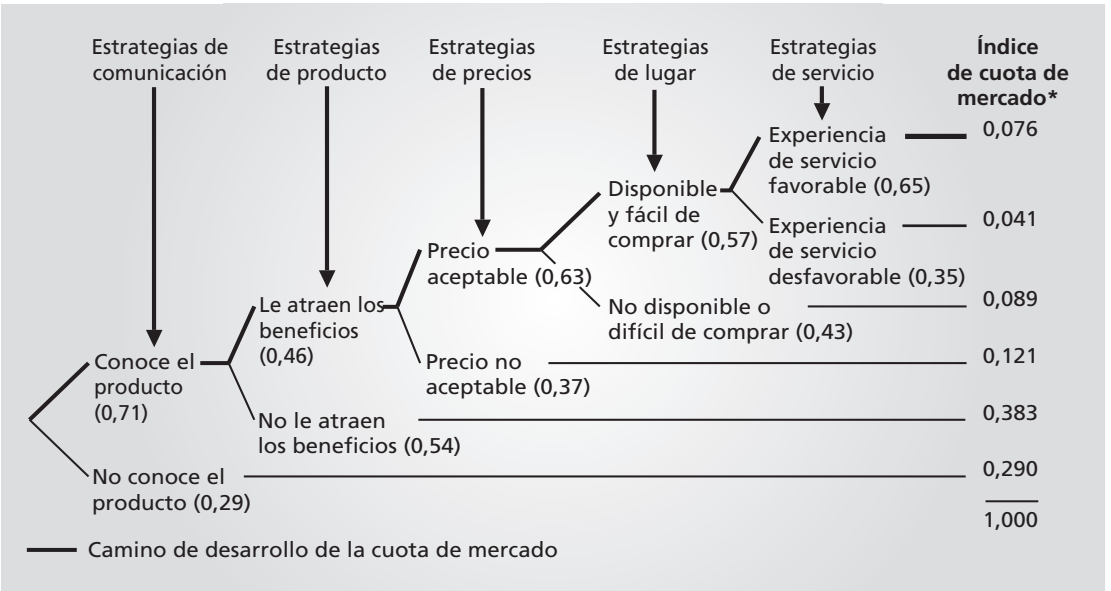
- **Comunicación:** Las estrategias de comunicación se dirigen a crear notoriedad y conocimiento de los beneficios de un producto.
- **Posicionamiento del producto:** las estrategias de posicionamiento del producto se dirigen a crear atractivo y preferencia hacia el producto.
- **Precio:** las estrategias de precio tienen por objetivo reforzar la intención de compra, en base a un precio que comunique un valor atractivo al cliente.
- **Lugar:** las estrategias de lugar tratan de asegurar la disponibilidad del producto y de los servicios añadidos que faciliten su compra.
- **Servicio:** las estrategias de servicio se diseñan para reforzar la satisfacción del cliente y desarrollar su lealtad hacia el producto de la empresa.

Como se ilustra en la figura 3-16, cada una de estas decisiones de marketing tiene su impacto en la respuesta de los clientes y en el desarrollo de la cuota de mercado. Una buena gestión de la cuota de mercado supone que las empresas diseñen estrategias adecuadas para cada elemento del marketing mix.

Notoriedad del producto

El primer paso para conseguir cuota de participación en un mercado es alcanzar un buen nivel de *notoriedad* para el producto, es decir, que la gente conozca la existencia del producto y sus beneficios. En mercados maduros, como es el caso de Coca Cola, Kodak, Font Vella, la notoriedad del producto no es un tema determinante, ya que prácticamente todo el mercado potencial conoce la existencia de dichas marcas. Sin embargo, si un producto tiene baja notoriedad, tiene un problema de comunicación de marketing.

FIGURA 3-16 ÁRBOL DE DESARROLLO DE LA CUOTA DE MERCADO



* El índice de desarrollo de la cuota de mercado se obtiene multiplicando los distintos conceptos que aparecen en el camino.

Al comienzo de los 80, la empresa Hewlett-Packard comenzó a mostrar interés por el negocio de los ordenadores e impresoras, dirigido al mercado de gran consumo. Algunos de los productos de la empresa, como las calculadoras de mano, disfrutaban ya de una alta notoriedad, por lo que la empresa pensó que éste no sería un tema clave. Sin embargo, una investigación realizada en dicha década reveló, que no llegaba a un 10%, el porcentaje de clientes potenciales que conocían y asociaban HP con ordenadores e impresoras.

La notoriedad constituye un problema especial para muchas empresas industriales y comerciales. Para conseguir notoriedad estas empresas utilizan publicidad en revistas especializadas, ferias, promociones de ventas y visitas de comerciales. Las empresas fabricantes de productos dirigidos al mercado de gran consumo utilizan los medios masivos de publicidad y la propia publicidad en el punto de venta, para desarrollar notoriedad y conocimiento de sus productos. En cualquier caso, para conseguir una buena cuota de mercado, sea en el caso de una empresa transformadora o de una comercial, el primer reto se encuentra en desarrollar notoriedad y conocimiento del producto en el público objetivo.

Atractivo del producto, preferencia

Aunque el mercado conozca que existe un producto, éste necesita resultar *atractivo* para el público objetivo; esto es, que dichas personas tengan actitudes favorables e interés en los beneficios que ofrece una oferta en particular. Si los clientes se muestran indiferentes o con actitud negativa hacia un producto, su cuota de mercado se reducirá sensiblemente. En este caso resultará muy difícil conseguir una buena cuota de mercado. En el ejemplo presentado en la figura 3-16, el 71 % del público objetivo conocía el producto, pero sólo el 46% de dicho porcentaje lo prefería. En consecuencia, se perdía un porcentaje potencial importante de cuota de mercado (0,71 × 0,54= 38,3%).

La causa más probable de no conseguir preferencia por el producto es un problema en el posicionamiento del mismo. Los productos bien posicionados, con beneficios atractivos para el mercado, estarán en el conjunto de decisión de los clientes; los productos que no estén bien posicionados no se considerarán a la hora de decidir la compra. Por supuesto, si existen pocos productos sustitutivos será más fácil desarrollar una predisposición positiva en el mercado. Así, en el caso de los ordenadores personales de la empresa IBM, su diferenciación con los ordenadores de la competencia disminuyó, a medida que aumentó el número de competidores, a finales de los 80 y en la década de los 90. Consiguientemente, resultó más difícil mantener una posición de dominio en el mercado, reduciéndose el porcentaje de clientes que preferían la marca IBM, e igualmente su cuota de participación en el mercado.

Precio aceptable, intención de compra

El hecho de que una marca sea la preferida por el mercado no garantiza su compra si su nivel de precios no es *aceptable*. El hecho de que la intención de compra sea baja puede deberse a que el precio sea demasiado alto o a otros factores. Aunque el precio sea aceptable, los clientes no siempre están dispuestos a comprar inmediatamente o a cambiar de marca. Descubrir la causa de una baja intención de compra y encontrar su solución, constituye todo un reto de marketing. En el ejemplo mostrado en la figura 3-16, el 63 % de los clientes que conocían y preferían el producto, mostraban una intención positiva de compra. Quienes no tenían intención de compra (37%) alcanzaban la cifra del 12% del total del mercado objetivo. Para estimular la intención de compra de los clientes potenciales las empresas tienen que ofrecer incentivos adicionales. Es el caso de los programas de promoción de ventas, o de las medidas de estímulo de la prueba del producto. Una vez que los clientes hayan probado el producto es de esperar que comprendan mucho mejor sus beneficios. Adicional-

mente, para aquellos casos en los que existe preferencia hacia la marca, pero no buenos indicadores de intención de compra, se pueden llevar a cabo programas de recompra del producto, rebajas o financiación de las adquisiciones.

Disponibilidad del producto

El cuarto paso para conseguir una buena cuota de mercado es conseguir que el producto tenga una alta *disponibilidad*, una buena presencia en el punto de venta. La figura 3-16 ilustra que la empresa pierde un 8,9% de cuota de mercado como consecuencia de sus problemas con la disponibilidad. Si la empresa consigue elevar la disponibilidad del producto del 57 a un 70%, puede ver aumentada su cuota de participación en el mercado de un 7,6 a un 9,3%.

Experiencia de servicio

Los productos deben ir acompañados de un buen servicio, en el día de su compra y en momentos posteriores, y una mala experiencia con el servicio puede echar por tierra todo el esfuerzo anterior de marketing. La mayoría de bancos y comercios tienen una alta notoriedad, productos parecidos, precios similares y ubicación conveniente, resultando el servicio y la relación en el punto de venta, factores claves de la decisión final de compra. La mayor parte de la insatisfacción de los clientes se da como resultado de relaciones deficientes. En la figura 3-16 se muestra que sólo un 65% de los clientes potenciales habían tenido una experiencia positiva con este servicio. Conseguir una mejora de este indicador, hasta alcanzar la cifra del 80%, aumentaría el índice de participación de la empresa en el mercado de un 7,6 a un 9,4%.

Índice de cuota de mercado

Si seguimos el árbol de desarrollo de la cuota de mercado (notoriedad, preferencia, intención de compra, disponibilidad y servicio), podemos calcular un *índice de cuota de mercado*. Este índice es el resultado de multiplicar los valores de los cinco componentes antes citados. En el caso de la figura 3-16 se llega a un índice de 0,076 (7,6% de cuota de mercado), como resultado de las siguientes operaciones:

$$\begin{aligned}\textbf{Índice de cuota de mercado} &= \textbf{Notoriedad del producto} \times \textbf{Preferencia del producto} \times \textbf{Intención de compra} \times \textbf{Disponibilidad del producto} \times \textbf{Servicio del producto} \\ &= \mathbf{0{,}71} \times \mathbf{0{,}46} \times \mathbf{0{,}63} \times \mathbf{0{,}57} \times \mathbf{0{,}65} \\ &= \mathbf{0{,}076\ (7{,}6\%)}\end{aligned}$$

Si bien la cuota de mercado real de la empresa puede ser ligeramente inferior o superior al valor calculado, éste índice de cuota de participación constituye una aproximación razonable. Este índice nos proporciona tres importantes beneficios:

1. Ayuda a identificar fuentes de oportunidades de mejora de la cuota de mercado.
2. Proporciona un mecanismo para poder estimar el cambio en la cuota de mercado, como consecuencia de la aplicación de unas acciones determinadas.
3. Permite estimar el potencial razonable de cuota de mercado para la empresa, para unos niveles razonables de resultados en cada uno de los elementos del proceso de decisión de compra.

Potencial de cuota de mercado y gestión de la cuota de participación

En la figura 3-17 podemos encontrar un resumen de las distancias entre la respuesta actual del cliente y la respuesta *deseada*, en cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones. Para cada etapa se puede ver, igualmente, una estimación de la cuota de mercado perdida. Apoyándose en los *gaps* de resultados de la figura 3-17, la empresa podría estimar la cuota de mercado y los ingresos perdidos, como consecuencia de los valores obtenidos en cada uno de los elementos del proceso. Asumamos por ejemplo, que una empresa atiende a un mercado de 500 millones de dólares y que tiene un índice de cuota de mercado del 7,6%, de acuerdo con la respuesta actual de los clientes, tal y como se muestra en la figura 3-16. Si la empresa puede hacer pasar la notoriedad de su producto del 71 al 80%, podría aumentar su cuota de mercado y sus ingresos. No podemos determinar con exactitud el impacto en la cuota de mercado, pero sí podemos hacer una estimación razonable de la mejora planificada, de acuerdo con las siguientes cifras:

$$\textbf{Índice de cuota de mercado (notoriedad actual)} = 0{,}71 \times 0{,}46 \times 0{,}63 \times 0{,}57 \times 0{,}65 = 0{,}076\ (7{,}6\%)$$

$$\textbf{Índice de cuota de mercado (notoriedad mejorada)} = 0{,}80 \times 0{,}46 \times 0{,}63 \times 0{,}57 \times 0{,}65 = 0{,}085\ (8{,}5\%)$$

Un incremento de 0,9 puntos en la cuota de mercado, para un mercado que supone globalmente 500 millones de dólares, supone una venta adicional de 4,5 millones. Si la empresa se centra en mejorar su disponibilidad, pasando de la cifra actual de 57 a una objetivo del 70%, puede ver mejorado su índice de cuota de mercado en 1,7 puntos, como muestran los siguientes cálculos:

$$\textbf{Índice de cuota de mercado (mejora en disponibilidad)} = 0{,}71 \times 0{,}46 \times 0{,}63 \times 0{,}70 \times 0{,}65 = 0{,}093\ (9{,}3\%)$$

Este nivel de mejora en la disponibilidad supondría un incremento de las ventas de 8,5 millones de dólares. En cada caso, por supuesto, la dirección de la empresa debe estimar el coste de las medidas necesarias para conseguir estos efectos en las ventas y en los beneficios (cambio en la contribución neta de marketing).

Potencial de cuota de mercado

La fijación del *nivel de respuesta deseada* y posible para cada uno de los componentes del árbol de cuota de participación de un producto sirve para poder estimar el índice de cuota de mercado poten-

FIGURA 3-17 ÍNDICE DE CUOTA DE MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL

Factor explicativos de la cuota de mercado	Respuesta actual	Respuesta deseada	Diferencia*
Notoriedad del producto	0,71	0,80	−0,09
Atractivo del producto	0,46	0,60	−0,14
Precio aceptable	0,63	0,80	−0,17
Disponibilidad del producto	0,57	0,70	−0,13
Experiencia de servicio	0,65	0,75	−0,10
Experiencia de servicio	0,076	0,202	−0,126

*Diferencias de resultados = respuesta actual – respuesta deseada

cial. Así, como se puede observar en la figura 3-17, considerando las cifras de la columna «respuesta deseada», llegaríamos a la estimación del siguiente índice de potencial de cuota de mercado:

$$\textbf{Índice de potencial de cuota de mercado} = 0{,}8 \times 0{,}6 \times 0{,}8 \times 0{,}7 \times 0{,}75 = 0{,}202\ (20{,}2\%)$$

Esto significa que si la empresa consigue el nivel deseado de resultados en cada etapa, alcanzará un índice de cuota de mercado, considerablemente mayor que el actual. De esta forma, las empresas pueden valorar su cuota de mercado actual en relación con la potencial, y estimar el grado en el que se pueden conseguir futuros crecimientos, a través de mejoras en los distintos componentes de su cuota de mercado.

Índice de desarrollo de la cuota de participación

Una vez que la empresa ha estimado su cuota de mercado potencial se encuentra en una buena posición para identificar vías de crecimiento empresarial. En nuestro ejemplo, la empresa esperaba obtener una cuota de mercado del 7,6%, pero de hecho sólo ha obtenido un 6,3%. Por otra parte, la empresa estima que podría alcanzar un 20,2% de cuota de mercado, si se toman las adecuadas medidas de marketing. El índice de desarrollo de la cuota de mercado se mide como cociente entre la cuota de mercado actual y el potencial de cuota de mercado, como podemos ver, a continuación:

$$\text{IDCM} = \frac{\text{Cuota de mercado actual}}{\text{Potencial de cuota}} \times 100$$

$$= \frac{6{,}3}{20{,}2} \times 100 = 31\%$$

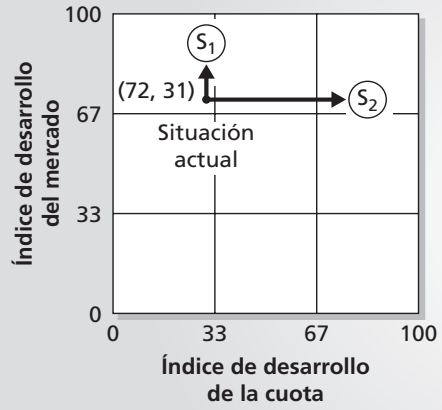
La empresa ha conseguido sólo un 31% de su cuota de mercado potencial, pero si consigue la efectividad total en sus estrategias y programas de marketing, para cada elemento de árbol de la cuota de mercado, tiene un potencial de mejora de 69 puntos.

Si la empresa utiliza simultáneamente el índice de desarrollo de mercado (IDM) y el índice de desarrollo de su cuota de mercado (IDCM) podrá descubrir oportunidades de crecimiento, como se ilustra la figura 3-18. En el eje vertical se sitúa el índice de desarrollo del mercado (72,31%). En el eje horizontal se sitúa el índice de desarrollo de la cuota de mercado (31%). La empresa deberá estimar cuál de los dos caminos de crecimiento (participación en el aumento de la demanda del mercado o mejora en la cuota de participación) le resulta más rentable. En principio, de la lectura de la figura 3-18 se derivan unas mayores oportunidades de crecimiento a través del desarrollo de la cuota de participación, si bien habría que estimar los costes de dichos crecimientos para valorar la rentabilidad de las acciones a llevar a cabo.

■ Resumen

Un primer paso crítico a la hora de practicar cualquier estrategia de marketing es determinar el tamaño del mercado. Las empresas que tengan un enfoque de mercado estrecho verán sólo los productos que ellos venden a sus mercados actuales. Es importante partir de una visión amplia del mercado que contemple la posibilidad de una amplia gama de productos sustitutivos y complementarios. Desde esta perspectiva amplia, las empresas pueden encontrar nuevas oportunidades de crecimiento en sus propios mercados y en los mercados adyacentes.

FIGURA 3-18 MATRIZ DESARROLLO DE MERCADO – DESARROLLO DE CUOTA DE MERCADO



Índice de desarrollo mercado (IDM)

Demanda actual = 180 millones de unidades
Demanda potencial máxima = 250 millones de unidades
IDM = (180 millones / 250 millones) x 100 = 72

Índice de desarrollo de la cuota (IDCM)

Cuota de mercado actual = 6,3%
Cuota de mercado potential = 20,2%
IDC = (6,3%/20,2%) x 100 = 31

Partir de una visión amplia del mercado permite a las empresas comprender el potencial máximo del mercado que quieren atender. En algunas ocasiones este mercado puede estar poco desarrollado y lejos de su potencial máximo. En este caso es importante identificar las causas de la demanda perdida; esto es, lo que impide a los clientes acceder al mercado. Factores como la falta de notoriedad, disponibilidad, dificultad de uso o precio, pueden contribuir a la pérdida de oportunidades. El índice de desarrollo del mercado ayuda a identificar y cuantificar los esfuerzos que deberían realizarse para mejorar el desarrollo del mercado.

El desarrollo de la demanda del mercado en el tiempo constituye un importante aspecto para el desarrollo de la planificación y estrategias de mercado de una empresa. En muchos de los mercados actuales la demanda la constituyen la suma de los nuevos clientes y de los clientes de recompra o sustitución del producto. La estimación de la demanda concreta para cada momento de tiempo depende del ritmo de entrada de nuevos clientes al mercado y del ritmo de sustitución de los productos antiguos. El ritmo al cual un mercado alcanza su potencial máximo depende de las características de los clientes, del posicionamiento del producto y del esfuerzo de marketing que realicen las empresas. Todos estos factores se pueden influenciar por las estrategias de marketing que desarrollan una empresa y sus competidores.

En la primera etapa del ciclo de vida de un producto la demanda es pequeña y crece rápidamente en la etapa de crecimiento. En esta etapa de crecimiento del ciclo de vida de un producto, los precios y los márgenes descienden, a la vez que la inversión de marketing aumenta. Sin embargo, la combinación de volumen, margen, e inversión de marketing produce contribuciones netas de marketing positivas y crecientes durante la fase de crecimiento rápido del mercado. A medida que el crecimiento se desacelera, la contribución neta de marketing alcanza su cima, y comienza a descender a medida que el ciclo de vida del producto entra en su fase de madurez, sin crecimiento o con un crecimiento muy pequeño del mercado.

La demanda hacia los productos de una empresa depende también de su cuota de mercado. La cuota de mercado es la parte de negocio que una empresa puede obtener de la demanda total de un mercado, en un momento concreto de tiempo. Las empresas deben conocer si sus cuotas de mercado se encuentran por encima o por debajo de lo que podría esperarse. La consecución de una cuota de mercado concreta depende de la integración del marketing mix de la empresa (comunicación,

producto, precio, distribución y servicios de venta). El índice de potencial de cuota de mercado ayuda a las empresas a entender su potencial de cuota de participación.

La utilización conjunta del índice de desarrollo del mercado y del índice de desarrollo de la cuota de participación de una empresa, le permite identificar oportunidades de crecimiento. El análisis de estos índices permiten identificar donde se encuentran las mejores oportunidades. En aquellos casos en los que el mercado se encuentre totalmente desarrollado y la empresa haya desarrollado igualmente su potencial de cuota de participación, se pueden desarrollar estrategias defensivas.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1 ¿En qué medida una definición de mercado orientada al producto difiere de una definición amplia, estratégica del mercado?
2 ¿Cuáles son los beneficios de una definición amplia, estratégica del mercado?
3 ¿Por qué la visión del mercado constituye un elemento importante de la demanda del mercado?
4 ¿Cuál es la diferencia entre las oportunidades del desarrollo vertical y lateral de la demanda?
5 ¿Por qué es importante determinar el potencial máximo de demanda de un mercado?
6 ¿Cuál es el potencial máximo de demanda para pañales desechables?
7 ¿Qué fuerzas impiden que el desarrollo actual de la demanda del mercado para pañales desechables alcance su máximo nivel?
8 ¿Qué factores pueden acelerar el ritmo de crecimiento de un mercado? ¿Qué puede hacer una empresa para conseguir que estos factores afecten positivamente el ritmo de crecimiento del mercado?
9 ¿En qué medida el índice de desarrollo de un mercado ayuda a una empresa a realizar su planificación de marketing?
10 ¿En qué medida las fuerzas de adopción de los clientes aceleran o impiden el desarrollo de los mercados?
11 ¿En qué medida las fuerzas de adopción del producto aceleran o impiden el desarrollo de los mercados?
12 ¿Cómo puede una empresa acelerar el ritmo de desarrollo de un mercado?
13 ¿Por qué es importante descomponer la demanda del mercado en nuevos clientes y clientes de sustitución del producto?
14 ¿En qué medida el volumen, los precios y los márgenes varían a lo largo del ciclo de vida de los productos?
15 ¿Por qué la contribución neta de marketing acostumbra a ser negativa en la fase de introducción del ciclo de vida de los productos?
16 ¿Por qué la contribución neta de marketing alcanza su cima durante la última etapa de la fase de crecimiento del ciclo de vida de los productos?
17 ¿Qué factores explican lo resultados en la cuota de mercado?
18 ¿Por qué deberían las empresas utilizar un índice de su cuota de mercado actual y potencial?
19 ¿Cuáles son las ventajas de disponer de un índice de cuota de mercado?
20 ¿Por qué la cuota de mercado real de una empresa podría ser diferente de su índice de cuota de participación para un mercado determinado?
21 ¿Cómo podría utilizarse la matriz desarrollo de mercado-desarrollo de cuota de participación, para desarrollar estrategias de marketing internacional?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best.

Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Demanda del mercado y volumen de ventas en unidades

Desarrollo del mercado	Año base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Años contemplados	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Potencial del mercado (unidades)	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000
Demanda del mercado (unidades)	180.000.000	197.000.000	215.000.000	230.000.000	240.000.000	245.000.000
Ritmo de crecimiento del mercado (%)		9,4	9,1	7,0	4,3	2,1
Índice de desarrollo del mercado	0,72	0,788	0.86	0,92	0,96	0,98
Cuota de mercado (%)	5	5	5	5	5	5
Volumen vendido (unidades)	**9.000.000**	**9.850.000**	**10.750.000**	**11.500.000**	**12.000.000**	**12.250.000**

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar en qué medida los cambios en el potencial de mercado, la demanda de mercado actual, y su cuota de participación, afectan a las ventas de su empresa.

Ejercicio de aplicación: en la tabla superior se encuentra una estimación de la demanda del mercado de ordenadores personales y de las ventas de una empresa con un 5% de cuota de mercado. Evalúe cómo cambiaría el volumen de ventas de esta empresa para cada una de las siguientes situaciones de mercado (hágalo de forma separada):

- Un cambio en el potencial del mercado de 250 a 300 millones de unidades.
- Una mejora de su cuota de mercado, en un punto, durante los cinco años analizados (del 5 al 10%)
- Un ritmo de crecimiento del mercado de la mitad del esperado.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Factores de adopción del cliente y del producto

Porcentaje	Influencia del cliente	Fuerzas del cliente que afectan al ritmo de penetración de un nuevo producto
80	Necesidad sentida	Que exista una fuerte necesidad por este producto.
90	Percepción de riesgo	Que el riesgo personal, social, y económico asociado con este producto se perciba como bajo.
30	Unidad de decisión de compra	Que sea fácil comprar el producto sin requerir consultas o autorizaciones de otros.
67	Observable	Que se pueda observar antes de la compra.
30	Nivel de prueba	Que se pueba probar antes de la compra.
80	Nivel de recomendación	Que existan personas que recomienden este producto a otras.
63%	Promedio	Índice de adopción del cliente

Continúa

Continuación

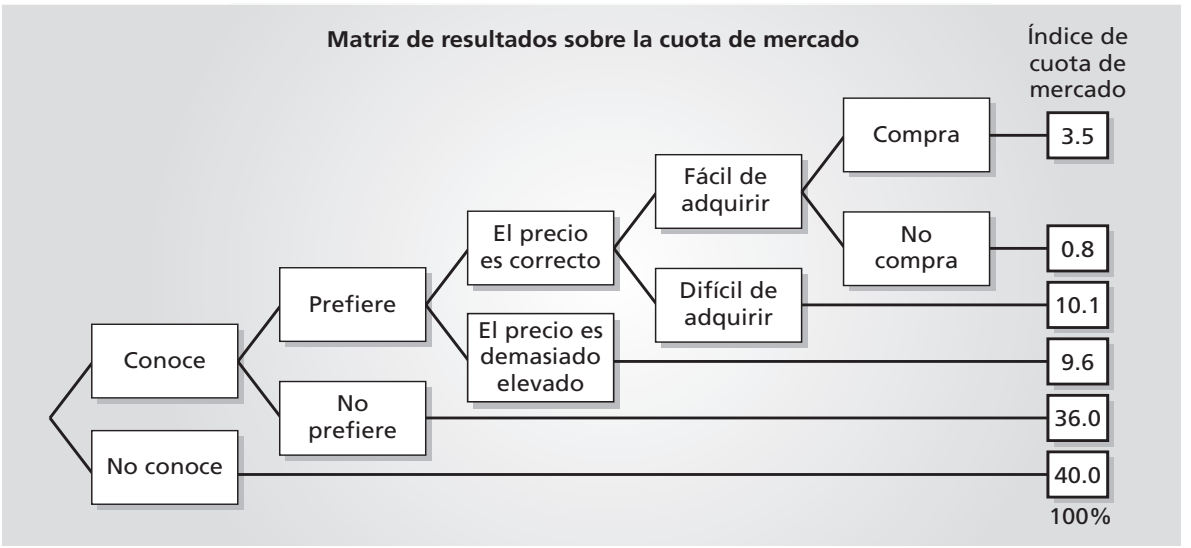
Porcentaje	Influencia del producto	Fuerzas del producto que afectan al ritmo de penetración de un nuevo producto
90	Ventaja del producto	Creencia de que el producto ofrece una ventaja discernible sobre los existentes.
20	Precio asequible	Sentir que el precio es asequible dado un determinado poder de compra.
80	Facilidad de uso	Sentir que no es un producto complejo y que resulta fácil de usar.
60	Riesgo de incumplimiento	Sentir que el producto cumplirá lo prometido en su publicidad.
80	Disponibilidad	Sentir que el producto se encuentra disponible en el punto de venta deseado por los clientes.
20	Servicios	Sentir que existen suficientes servicios post-venta, de apoyo al producto, en caso necesario.
58%	Promedio	Índice de adopción al producto

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el ritmo de penetración de un nuevo producto, a través de la estimación de la situación de cada uno de los factores de adopción. Se han estimado índices separados para cada una de las fuerzas de adopción. La matriz con ambos factores de adopción le permite valorar la velocidad relativa de su desarrollo e identificar las fuerzas que están reduciendo el ritmo de crecimiento del mercado.

Ejercicio de aplicación: Valore el ritmo de adopción de nuevos productos como la medicina homeopática y la viagra. ¿Cuál tiene un ritmo mayor de desarrollo? ¿Qué fuerzas podrían gestionar mejor los fabricantes para acelerar el ritmo de penetración de los nuevos productos? ¿Qué acontecimiento o acontecimientos podrían retrasar o acelerar el ritmo de penetración en el mercado de cada producto?

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Índice de desarrollo de la cuota de mercado y desarrollo de la cuota de participación

Cuota de mercado Indicadores de resultados	Situación actual	Situación deseable	Desviación En resultados
Porcentaje del público objetivo que conoce de forma suficiente el producto y sus beneficios	60,0	60,0	0,0
Porcentaje del público objetivo que, además de conocer el producto, lo prefiere sobre la oferta de la competencia	40,0	40,0	0,0
Porcentaje que estima que el precio se corresponde con los beneficios ofrecidos	60,0	60,0	0,0
Porcentaje que puede adquirir el producto en el punto de venta que desea	30,0	30,0	0,0
Porcentaje de clientes que compra el producto y se mantiene fiel al mismo	80,0	80,0	0,0
Indicadores de los resultados de la cuota de mercado	**3,5%**	**3,5%**	**0,0%**
Índice de desarrollo de la cuota de mercado	**100**		



Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el índice de su cuota de participación en mercado, en base a cinco unidades de medida, que pueden ligarse con las decisiones de comunicación, producto, precio, lugar y servicios de la empresa. Los «resultados conseguibles» es lo que la empresa cree que podría obtener con una inversión de marketing exitosa, en relación con su cuota de mercado para determinado segmento.

Ejercicio de aplicación: Uno de los puntos del análisis de la cuota de mercado es valorar «el porcentaje de clientes que pueden adquirir el producto en el punto de venta deseado». ¿Cuál sería el impacto en la cuota de participación de la empresa si la disponibilidad del producto en el lugar deseado pasara de un 30 a un 70%? Supuesto este impacto, cómo se modificaría el índice de la cuota de participación con una mejora adicional de la notoriedad del 60 al 70%? Considere estos cambios dentro del concepto de resultados conseguibles.

Notas

1. Noel Tichy and Stratford Sherman. Control Your Destiny or Someone Else Will (New York: Harper Business, 1993); and Richard Ott, "The Prerequisite of Demand Creation," in Creating Demand (Burr Ridge, IL: Business One Irwin, 1992): 3–10.
2. Theodore Levitt. "Marketing Myopia," Harvard Business Review (July–August 1960): 45–56.
3. Jerry Porras and James Collins. "Successful Habits of Visionary Companies," Built to Last (New York: Harper Collins, 1994); and Burt Nanus, Visionary Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
4. Gary Hamel and C. K. Prahalad. Competing for the Future (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994): 103.
5. R. E. Bucklin and V. Srinivasan. "Determining Interbrand Substitutability Through Survey Measurement of Consumer Preference Structures," Journal of Marketing Research (February 1991): 58–71; "Car Makers Use Image Map as Tool to Position Products," Wall Street Journal (March 22, 1984): 33; and "Mapping the Dessert Category," Marketing News (May 14, 1982): 3.
6. Michael Porter. *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985): 37; and Jeffrey Rayport and John Sviokla. "Exploiting the Virtual Value Chain," Harvard Business Review (November–December 1995): 75–85.
7. Philip Kotler and Fernado Trias de Bes. Lateral Marketing (Wiley, 2003).
8. Derek Abell and John Hanunond. Strategic Market Planning (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979): 185–86.
9. Philip Kotler. Marketing Management, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991): 240–60.
10. Roger Calantorte, Anthony di Benedetto, and Sriraman Bhoovaraghavan. "Examining the Relationship Between the Degree of Innovation and New Product Success," Journal of Business Research 30 (June 1994): 143–48; and Fareena Sultan, John Farley, and Donald Lehmann. "A Meta-Analysis of

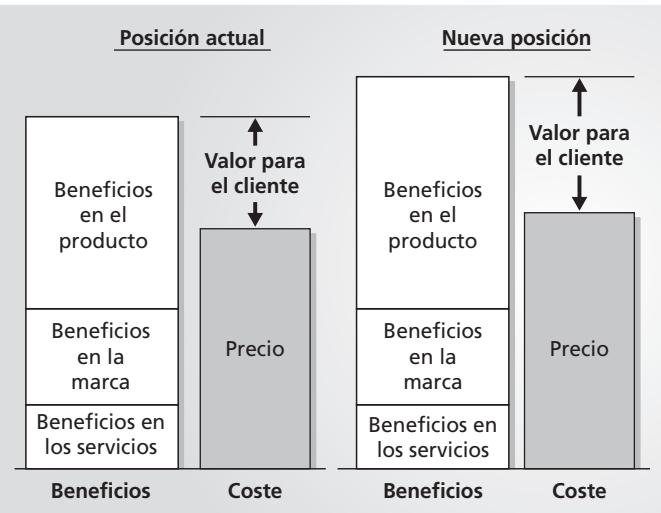
Applications of Diffusion Models," Journal of Marketing Research (February 1990): 70–77.
11. Frank Bass, Trichy Krishonan, and Dipak Jain. "Why the Bass Model Fits Without Decision Variables," Marketing Science 13 (Summer 1994): 203–223.
12. Geoffrey Moore. Inside the Tornado (New York: Harper Collins, 1985): 11–26.
13. William Davidson. Marketing High Technology (New York: Free Press, 1986).
14. John Naisbitt. Global Paradox: The Bigger the World Economy, the More Powerful Its Smallest Players (New York: Morrow, 1994).
15. Delbert Hawkins, Roger Best, and Kenneth Coney. Consumer Behavior—Implications for Marketing Strategy, 8th ed. (New York: Irwin, 2001): 250–251.
16. Doug Schaffer. "Competing Based on the Customer's Hierarchy of Needs," National Productivity Review (Summer 1995).

CAPÍTULO 4

Análisis del cliente y creación de valor

A la hora de desarrollar una estrategia de marketing para la marca de coches Lexus, el equipo de Toyota comienza con un análisis de los clientes. Para poder determinar lo que les gusta y les disgusta a los usuarios de coches, así como sus estilos de vida, realizan entrevistas en profundidad a sus clientes actuales, muchas en las propias casas de los interesados. Partiendo de estos datos, y comparándolos con los de las marcas de coches posicionados en el segmento de coches de lujo, el equipo de Lexus identifica distintas mejoras en el producto, que pueden ir desde un mayor espacio para las piernas, a una mejora del consumo, a un colgador para la ropa mayor (los usuarios se quejan de que el colgador tradicional no es lo suficientemente grande para colgar ropa limpia de la tintorería). En Toyota piensan que si se quiere proporcionar un valor superior a los clientes, identificar posibles mejoras en el producto que refuercen sus beneficios básicos, resulta un factor crítico. En el análisis del cliente, como se ilustra en la figura 4-1, el equipo de marketing de Lexus busca también encontrar un precio que refuerce el valor percibido por el cliente.

FIGURA 4-1 EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR EN LOS USARIOS DE LEXUS



Proceso de creación de valor

1. Análisis del cliente, estudiando lo que le gusta y le disgusta, estilos de vida y comportamiento de compra.
2. Análisis de la competencia, de sus fortalezas, debilidades y precio.
3. Mejora de los beneficios en el producto que añaden valor al cliente.
4. Búsqueda de un precio que proporcione valor neto positivo a los clientes.
5. Invitación a los ingenieros de producción a reducir costes para poder conseguir los márgenes deseados.

LA IDENTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LOS CLIENTES

El equipo de marketing de Lexus hace bastante más que entrevistar a su público objetivo. Trata de comprender todos los aspectos del uso del producto, los estilos de vida de los usuarios y sus componentes demográficos. Poder reunir toda esta información requiere más que una simple encuesta de percepciones y preferencias. Para comprender los beneficios de los clientes se necesita comprender su entorno global, y no simplemente las características que les gustan o les disgustan. Lo que realmente se busca es identificar lo que los clientes desean adquirir, pero que no pueden obtener en los productos que compran en la actualidad.

Un día en la vida de un cliente

Una de las formas de comprender mejor las necesidades de los usuarios es *ser cliente* durante un día [1]. Si bien las descripciones de los clientes de sus necesidades son importantes, éstos no siempre revelan las frustraciones que encuentran en la compra, uso y disposición del producto por el que se les pregunta. Por ejemplo, para comprender mejor cómo usan los clientes el maletero de sus coches, los empleados de la empresa Honda grabaron la forma de cargar en el coche sus compras alimenticias. El proceso de carga de las bolsas variaba según la persona, el tipo de coche, y los tipos de bolsas. Algunos procuraban que sus bolsas no se volcaran; otros buscaban recostar la bolsa contra el fondo del maletero. Analizando los vídeos, los ingenieros de Honda se pusieron en los *zapatos* de los clientes. Podían ver y sentir las experiencias de los usuarios y visionar posibles mejoras en el diseño de los maleteros.

El diseño empático

La grabación en video del uso de los productos constituye una de las herramientas para la práctica del *diseño empático* [2]. Se trata de utilizar la observación para comprender las necesidades de los clientes y descubrir los problemas y frustraciones que surgen a la hora de adquirir, usar y disponer de un producto. Intuit, una empresa fabricante de un *software* financiero, denominado Quicken, disponía de un programa de seguimiento del comportamiento de los clientes en su propio domicilio (programa Follow-Me-Home). La empresa obtenía permiso de los compradores para observar su experiencia inicial con el *software*, en sus propias casas. De esta forma, comprobaba si existían otras aplicaciones informáticas en el sistema del cliente y cómo interferían o complementaban la aplicación Quicken. Los responsables del desarrollo del producto podían ver a qué otros archivos se refería y accedía el cliente, y si se conservaban en papel o electrónicamente. Gracias a las observaciones en los domicilios, la empresa descubrió que muchas pequeñas empresas estaban utilizando su programa Quicken para llevar sus libros de contabilidad; este descubrimiento le llevó a la creación de una nueva línea de producto que denominó Quick Books.

Existen muchos casos en los que no es posible observar a los clientes en sus domicilios o empresas. Un camino alternativo consiste en el desarrollo de dos *vídeos hipotéticos* [3]. La realización del vídeo I requiere que el cliente describa el producto que quiere comprar, así como las escenas del proceso que le conducen a su adquisición, instalación, uso, mantenimiento y eliminación. Resulta especialmente importante que el cliente anote los componentes de cada escena que le generan problemas y frustraciones. Recuérdese que el vídeo I no es un producto específico; es una expresión narrativa del proceso que sigue el cliente a la hora de adquirir y usar el producto. El vídeo I describe un día típico en la vida de un cliente.

VIDEO I—EL PROCESO ACTUAL

Proceso de Uso	Frustraciones	Coste para el cliente
Cortar los tableros	Las hojas de sierra, se gastan rápidamente, por un exceso de impurezas en los tableros	Problemas con el tiempo de producción y los costes de afilado y reposición de las hojas de sierra
Construir el mueble	Necesidad de piezas más gruesas	Proceso de laminado para pegar las piezas
Acabado del producto	No se consigue un buen acabado	Requiere pulido para conseguir el acabado deseado

En el análisis de la situación ideal de este ejemplo, la solución resulta obvia. El cliente quería un tablero con menos impurezas, y disponible en piezas más gruesas. Una cantidad menor de impurezas disminuiría de forma significativa los costes asociados con el afilado de las hojas de sierra y el pulido del producto. Las piezas más gruesas eliminarían el proceso de laminado. Como resume el video II, la combinación de estos efectos reduciría, de forma significativa, los costes del fabricante de muebles.

VIDEO II—EL PROCESO DESEADO

Proceso de Uso	Solución Ideal	Coste para el cliente
Cortar los tableros	Hojas de sierra que duren más	Disminuye el tiempo de producción y el coste de las hojas de sierra
Construir el mueble	Adquirir piezas más gruesas	Se elimina el proceso de laminación
Acabado del producto	Acabado más fino	Se requiere menos pulido para un buen acabado

La realización del vídeo II requiere que el cliente reescriba las escenas del vídeo I con las mejoras que desea en cada caso. Este vídeo proporciona la oportunidad de descubrir oportunidades de mejora a ofrecer al cliente. Por ejemplo, un equipo de marketing de la empresa Weyerhaeuser visitó a un gran fabricante de muebles para identificar mejor lo que quería cuando compraba un tablero. El fabricante le dejó claro que lo que quería era un precio bajo con una calidad de confianza. La empresa presentó un producto de calidad convincente, pero el cliente seguía sin comprar. La empresa se quedó sin argumentos para añadir valor al cliente, porque no podía competir en precios con un competidor que gozaba de ventajas competitivas en coste.

Aquí es donde la mayoría de las empresas abandonaría el análisis de las necesidades de los clientes. Sin embargo, Weyerhaeuser nombró un equipo multifuncional para que volviera a visitar al fabricante, con el objetivo de obtener una visión más amplia de cómo compraba, almacenaba, usaba y eliminaba los tableros en la fabricación de muebles (vídeo I). Esta vez el objetivo era comprender el proceso del cliente a la hora de usar el producto y no sólo las especificaciones de compra.

El hecho de centrarse en el *proceso* de uso del producto en y no sólo en el *producto* en sí mismo, permitió que la empresa descubriera importantes frustraciones del cliente a la hora de usar los tableros. Una de las frustraciones se centraba en las impurezas encontradas en la mayor parte de los

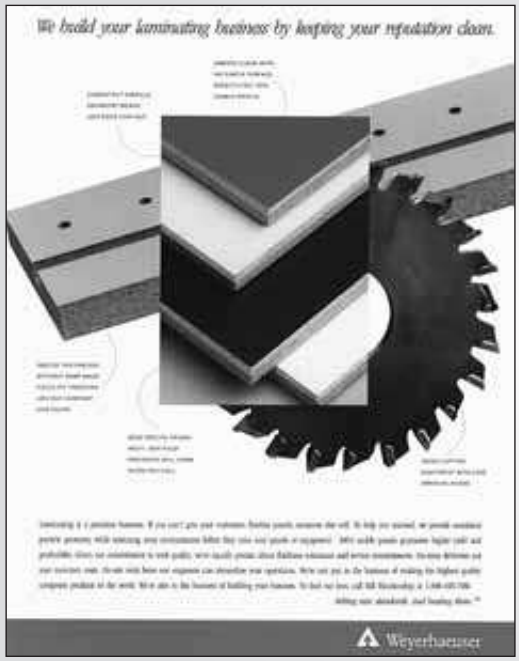
tableros. Una mayor cantidad de impurezas conducía a demoras en el tiempo de producción, debido a la necesidad de reafilado de las hojas de sierra y a otros gastos añadidos, debido a una vida más corta de las hojas. Las impurezas ocasionaban también un acabado insatisfactorio, en muchos casos. Cuando esto ocurría, la pieza tenía que ser pulida para obtener el nivel deseado de suavidad. Otra fuente de frustración se centraba en el grosor de los tableros. El cliente tenía que laminar partes de los tableros para cumplir con los requisitos grosor de algunos muebles. Estos hechos resumen las frustraciones del cliente y sus costes asociados, descubiertos en las visitas al cliente, realizadas para crear el *vídeo hipotético I*.

Después de estas informaciones la empresa respondió ofreciendo tableros más gruesos, más limpios (con menos impurezas). Si bien el coste unitario del tablero era más alto, el nuevo producto ahorraba costes al cliente; las piezas más gruesas le eliminaban el proceso de laminado, la disminución de impurezas redujo la necesidad de afilado de las hojas de sierra. Como puede verse en la figura 4-2, las características incorporadas al producto se tradujeron en significativos ahorros de coste para el cliente.

Análisis del comportamiento del usuario líder

No todos los clientes usan los productos de la misma forma. Algunos pueden ser nuevos usuarios y les falta experiencia con el producto. Otros pueden ser usuarios ocasionales y tienen una base limitada de experiencia. La observación realizada sobre este tipo de clientes ofrecerá, normalmente perspectivas limitadas. Sin embargo, en la mayoría de los productos existe la figura del *usuario líder*, usuarios que tienen un gran conocimiento del producto y que, con frecuencia, extienden sus

FIGURA 4-2 BENEFICIOS Y VALOR AÑADIDO A LOS CLIENTES POR LA EMPRESA WEYERHAEUSER



Características del producto

- Tablero más grueso
- Menos impurezas en el tablero
- Superficie de acabado más fina

Beneficios para el cliente

- Eliminación del proceso de laminado
- Mayor duración de las hojas de sierra
- Mejora de la apariencia del producto terminado

aplicaciones, para conseguir soluciones más completas a sus problemas o encontrar a los productos aplicaciones completamente novedosas.

El análisis de los clientes líderes puede proporcionar valiosas ideas de mejora de un producto y nuevas aplicaciones. Un profundo conocimiento de las necesidades y soluciones ideadas por los clientes líderes puede conducirnos a mejoras significativas en el producto y en el valor para el cliente. Por ejemplo, los usuarios líderes de la telefonía móvil diseñaron formas de extender su uso a nuevas aplicaciones, utilizándolos para acceder a Internet, una tecnología que está generando nuevos productos y nuevas compañías.

Como puede verse en la figura 4-3, el primer paso en el proceso de análisis de los clientes líderes es identificar qué personas integran este grupo [4]. El descubrimiento de las formas en las que este grupo trata de solucionar sus propios problemas (paso II), abre la puerta al descubrimiento de nuevas utilidades del producto. Partiendo de estas extensiones de uso, las empresas pueden comprender mejor qué características, funciones y servicios pueden añadir valor al cliente (paso III). El paso IV supone la aplicación de la ingeniería productiva que mejore los productos o desarrolle nuevas aplicaciones.

En la aplicación de este proceso, la empresa 3M comenzó identificando a los usuarios líderes en el transporte de obras de museos. La necesidad de empaquetar valiosas y extremadamente delicadas obras de museo, condujo a los usuarios líderes a desarrollar muchas soluciones innovadoras en los sistemas de empaquetado. El estudio de cómo habían adaptado estos usuarios el empaquetado tradicional a las piezas de museo, facilitó a 3M el desarrollo de una nueva línea de productos para empaquetado de materiales [5]. Adicionalmente, 3M ha descubierto que el desarrollo de aplicaciones inspiradas en las ideas de los usuarios lideres, produce ocho veces más ingresos que los productos generados por la metodología más convencional del análisis de necesidades expresadas por los clientes [6].

Grápese al proceso de generación de órdenes de compra

Otra forma de aumentar la comprensión de la forma en la que se generan los pedidos y se usan los productos, es analizar los pasos que realiza un cliente, a la hora de generar una orden de compra. A través de un análisis detallado del proceso de generación de órdenes de compra las empresas pueden descubrir posibles problemas y fuentes de frustración en el cliente. Esta extensión de la técnica *un día en la vida del cliente* se denomina *grápese al proceso de generación de órdenes de compra* [7].

Este proceso de análisis del cliente, ilustrado en la figura 4-4, supone hacer un seguimiento del proceso de generación de órdenes de compra, desde sus primeros pasos, hasta la resolución de las quejas que puedan producirse en las últimas etapas. En cada paso del proceso surgen problemas y

FIGURA 4-3 ANÁLISIS DE LAS APLICACIONES DE LOS CLIENTES LÍDERES

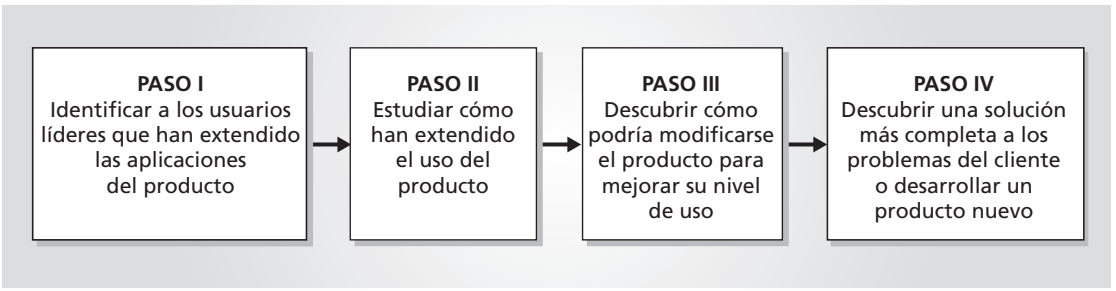


FIGURA 4-4 PASOS EN EL PROCESO DE GENERACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA Y OPORTUNIDADES DE CONSTRUCCIÓN DE VALOR

Paso en el proceso de generación de la orden de compra	Problemas potenciales, frustraciones del cliente y oportunidades de construir valor
Planificación de la orden	Los clientes no ven cómo el producto puede solucionar el problema
Desarrollo de la orden	Información insuficiente o incorrecta sobre la solución a su problema
Evaluación de la orden	Información incompleta o percepciones equivocadas limitan una evaluación sana.
Comunicación de la orden	Dificultades a la hora de comunicar una orden de compra.
Entrada de la orden	Orden recogida incorrectamente o con un precio equivocado.
Procesamiento de la orden	La orden se encuentra en el proceso de cumplimiento, pero el cliente no sabe la situación de la misma.
Entrega del producto	El producto se entrega tarde o deteriorado, o se entrega un producto equivocado.
Factura al cliente	Factura con errores, ausencia de personal de contacto.
Servicio postventa	Problemas después de la compra, no existe una persona que se responsabilice; llamadas no devueltas.
Uso del producto	Instrucciones inadecuadas; ausencia de líneas de comunicación.
Problemas en el producto	El producto no funciona y debe devolverse con costes para el cliente.
Devoluciones y reclamaciones	El cliente tiene que pelearse para que se resuelvan sus problemas de garantía.

frustraciones que cada uno de nosotros puede haber experimentado alguna vez. Si estos problemas ocurren en las primeras etapas del proceso, es poco probable que la venta se realice. Los problemas y frustraciones que aparezcan en las últimas fases del proceso, dificultan las oportunidades de recompra y, por lo tanto, disminuyen el índice de lealtad de los clientes.

Una forma de abordar este asunto es preguntarnos qué es lo peor que le podemos hacer a un cliente en cada etapa del proceso. La gravedad de los problemas y su frecuencia, orientarán a las empresas en la identificación de las mejores oportunidades de construcción de valor para el cliente, a través de mejoras en el proceso de compra y uso del producto. Mientras que las empresas orientadas en los aspectos físicos del producto se centran en las características y en el precio, una empresa orientada hacia el mercado, que se centre en el de estudio de los beneficios que proporciona el producto y en el análisis de su proceso de compra, puede desarrollar importantes fuentes de valor para el cliente, que sus competidores no verán nunca.

Método Kano

El diseño de soluciones para los clientes requiere comprender sus expectativas para el producto o servicio. Las expectativas de los clientes ejercen una compleja influencia en la relación entre la calidad del producto y el nivel de satisfacción del cliente. Partir de una buena comprensión de los requisitos del cliente facilita a la empresa la creación y el posicionamiento de un producto que añada valor al cliente. El método Kano se desarrolló por el profesor Kano, y se viene utilizando fundamentalmente en ingeniería de concepto[8]. Esta sección se dedica a una discusión de este método y a

analizar su utilidad en marketing, para descubrir qué características del producto añaden satisfacción al cliente y cuáles frustración, así como también para identificar las nuevas características a añadir al producto y las características que deberían ser eliminadas.

Los clientes tienen requisitos y expectativas, explícitas e implícitas, que influyen en su grado de satisfacción o frustración posterior. Existen algunas características en los productos que los clientes dan por hechas, y cuya ausencia produce extrema insatisfacción. Otras características, diseñadas con buena intención, disgustan a algunos clientes. Por ejemplo, el icono del asistente de Microsoft Office irrita a algunos usuarios, y por ello la compañía ha incorporado una función que permite ocultar dicho icono. Existen algunas características que el cliente no espera, pero que, en caso de darse, le sorprenden, y le producen una alta satisfacción. El método Kano es una herramienta de ingeniería de concepto, que se desarrolló para ayudar a los ingenieros de diseño de producto, a una mejor comprensión de lo que los clientes desean tener o evitar, así como a entender las dimensiones del producto que influyen en su nivel de satisfacción. A continuación resumimos los cinco tipos de características de producto que el método Kano se encarga de medir:

1. **Características básicas:** se denominan así porque su ausencia puede suponer que el cliente no tenga ningún interés en el producto. Por otra parte, su presencia no incorpora mayores niveles de satisfacción.
2. **Características de resultados:** estas características del producto tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente. La mejora de su calidad aumentaría la satisfacción del cliente y unas malas prestaciones ocasionarían su insatisfacción.
3. **Características de entusiasmo:** son los requisitos que el cliente no espera o no expresa, pero que si se dan, contribuyen a la mejora de la satisfacción del cliente. Si no existen estas características el cliente no se muestra insatisfecho. Los factores de entusiasmo son motores ocultos de posibles mejoras del valor ofrecido al cliente.
4. **Características de frustración:** son características que el cliente no desea y cuya presencia causa algún nivel de insatisfacción, pero la satisfacción no mejora si dichas características desaparecen. Algunos productos ofrecen demasiadas características que hacen que su uso resulte demasiado complicado para el consumidor. La eliminación de estas complejidades disminuiría la insatisfacción del cliente, pero no aumentaría su satisfacción con el producto.
5. **Características indiferentes:** son características que al cliente no le importan. Su presencia no es motivo ni de satisfacción ni de insatisfacción. Si no estuvieran, el nivel de satisfacción no cambiaria. La eliminación de estas características podría disminuir el coste del producto, sin afectar al nivel de satisfacción del cliente.

El análisis de estos cinco diferentes tipos de características puede parecer complejo a la hora de fijar prioridades en el diseño del producto. Sin embargo, si se aplica correctamente el método, puede conducirnos a un diseño del producto que se centre en las áreas de mayor impacto para la satisfacción del cliente. Los productos se pueden diferenciar por el grado de cumplimiento de los diferentes requisitos. Las empresas deben identificar y evitar problemas con las características básicas del producto. Los productos pueden también diseñarse de una forma más personalizada, que proporcione un mayor valor a los clientes.

El proceso de medición en el método Kano

A través de encuestas, dinámicas de grupo, y otros métodos de investigación en profundidad, se identifica el mayor número posible de características que el cliente asocie con el producto. Posteriormente, cada característica se resume en dos preguntas, una formulada en términos positivos y

otra en términos negativos (véase figura 4-5). Cada pregunta tiene cinco niveles de posibles respuestas. En la figura 4-5 se expresan estas preguntas, para cada una de las ocho características que el investigador ha pensado que se podrían incorporar al producto esquíes.

Las respuestas de los encuestados se tabulan en una matriz 5x5, en la que las filas representan las respuestas a las preguntas *formuladas positivamente*, y las columnas las respuestas a las preguntas *formuladas negativamente*. Esta matriz de 25 celdillas muestra el posicionamiento de los encuestados hacia las características analizadas. La figura 4-5 nos dice también qué celdillas se corresponden con características básicas del producto, con características de resultados, de entusiasmo, frustrantes e indiferentes. Algunas de las combinaciones resultan, de alguna forma, ilógicas, y por lo tanto es poco probable que se den. Por ejemplo, dos de las celdillas de la matriz están etiquetadas como «cuestionables», dado que estas combinaciones de respuesta no tienen sentido, y por lo tanto, la respuesta de dichos encuestados tienen un valor cuestionable.

El siguiente paso del método Kano es integrar los resultados para mostrarlos por segmentos. Se prepara una tabla que refleje las calificaciones dadas por los encuestados a las distintas características del producto. Se agrupan las respuestas en una tabla de porcentajes, tal y como puede verse en la figura 4-6A. De esta forma podemos ver, para cada una de las ocho características analizadas, qué porcentaje de encuestados manifiesta que dicha característica les resulta de entusiasmo, de resultados, básica, indiferente, frustrante o cuestionable. Este resumen proporciona un profundo conocimiento de los requisitos de los clientes, permitiendo que los esfuerzos en el diseño del producto y en el marketing compartan la visión de los clientes potenciales. Si se diera una gran disparidad en las respuestas de los encuestados, habría que segmentar más a los participantes, en base a las diferencias observadas, para comprender mejor los requisitos que cada segmento plantea en el producto.

La gestión de la satisfacción e insatisfacción de los clientes

El método Kano incluye también una forma de valorar el potencial de cada característica en la satisfacción e insatisfacción de los clientes. Como puede verse en la figura 4-6B, las *características de resultados* (F1 y F4) pueden provocar tanto la satisfacción como la insatisfacción del cliente, según sea su experiencia. Las características *de entusiasmo* (F2 y F6), si se encuentran presentes aumenta la satisfacción del cliente, pero si no existen no aumentan su insatisfacción. F5 y F3 son características *básicas*. Si no funcionan de la forma esperada causaran insatisfacción en los clientes. Sin embargo, si se comportan de la forma esperada ejercerán poca o ninguna influencia en su satisfacción. F7 es una característica *frustrante* ya que aparece en el cuadrante *debería darse/no debería darse*. Estas características tiene el potencial de causar algún nivel de insatisfacción en el cliente. Su eliminación reduciría la insatisfacción del cliente, pero no aumentaría su contento. Finalmente, F8, es una característica *indiferente*. Tiene poca influencia en el la satisfacción o insatisfacción del cliente. Si ésta fuera una característica costosa, merecería la pena eliminarla, para reducir así el coste del producto, sin afectar al nivel de satisfacción del cliente.

Beneficios y valor para el cliente

Los esfuerzos de empresas como Honda, 3M, Intuit, o Weyerhaeuser para proporcionar más beneficios a los clientes sobrepasan el campo del producto físico. Estas empresas se comprometen en el análisis de las situaciones y problemas que los clientes pueden encontrar en el uso de los productos. Una profunda comprensión de su utilización les permite diseñar soluciones que van más allá del producto físico actual[9]. Si Weyerhaeuser se hubiera centrado en las características del producto y no en las necesidades del cliente en el uso del producto, no hubiera dado con la solución a sus problemas.

FIGURA 4-5 CUESTIONARIO PARA EL MÉTODO KANO

Posibles respuestas del cliente: usando la escala de cinco niveles «cómo se sentiría», responda a cada uno de las preguntas que se le formulan en términos positivos y negativos, para cada una de las distintas características del producto.

	Respuesta del cliente: ¿Cómo se sentiría usted?
Ejemplo de formulación positiva de la característica: "*si los bordes de sus esquíes se agarran bien en la nieve dura ¿Cómo se sentiría usted?*"	1. Me gusta así.
	2. Debería ser así.
Ejemplo de formulación negativa de la característica: "*si los bordes de sus esquíes no se agarran bien en la nieve dura, ¿Cómo se sentiría usted?*"	3. Me da igual.
	4. No podría usar así el producto.
	5. No me gusta así.

RESPUESTAS INDIVIDUALES DEL CLIENTE

Característica Número	Rendimiento del esquí	Respuestas
F1	Si los bordes de sus esquíes se agarraran bien en la nieve dura, ¿cómo se sentiría?	1 (me gusta)
	Si los bordes de sus esquíes no se agarraran bien en la nieve dura, ¿como se sentiría?	5 (no me gusta)
F2	Si sus esquíes tuvieran una superficie resistente al rayado, ¿cómo se sentiría?	1 (me gusta)
	Si sus esquíes no tuvieran una superficie resistente al rayado ¿cómo se sentiría?	4 (no podría)
F3	Si sus esquíes fueran muy ligeros, ¿cómo se sentiría?	3 (me da igual)
	Si sus esquíes no fueran muy ligeros, ¿cómo se sentiría?	5 (no me gusta)
F4	Si le proporcionáramos ofertas de recambio para sus antiguos esquíes, ¿cómo se sentiría?	1 (me gusta)
	Si no le proporcionáramos ofertas de recambio para sus antiguos esquíes, ¿cómo se sentiría?	5 (no me gusta)
F5	Si sus esquíes vinieran con un sistema antirrobo incorporado, ¿cómo se sentiría?	2 (debería ser)
	Si sus esquíes no vinieran con un sistema antirrobo incorporado, ¿cómo se sentiría?	5 (no me gusta)
F6	Si el diseño de sus esquíes acoplara bien botas y elementos de fijación, ¿cómo se sentiría?	1 (me gusta)
	Si el diseño de sus esquíes no acoplara bien botas y elementos de fijación, ¿cómo se sentiría?	2 (debería ser)
F7	Si el fabricante incorporara un teléfono de llamada gratuita, ¿cómo se sentiría?	5 (no me gusta)
	Si el fabricante no incorporara un teléfono de llamada gratuita, ¿cómo se sentiría?	1 (me gusta)
F8	Si el fabricante incorporara un vídeo gratuito, ¿cómo se sentiría?	3 (me da igual)
	Si el fabricante no incorporara un vídeo gratuito, ¿cómo se sentiría?	3 (me da igual)

Preguntas funcionales	**Preguntas disfuncionales**				
	1. Muy satisfecho	**2. Debería ser así**	**3. Me da igual**	**4. Lo toleraría**	**5. Muy insatisfecho**
1. Muy satisfecho	Cuestionable	Atractiva (F6)	Atractiva	Atractiva (F2)	Lineal (F1, F4)
2. Debería ser asi	Frustrante	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Debería (F5)
3. Me da igual	Frustrante	Indiferente	Indiferente (F8)	Indiferente	Debería (F3)
4. Lo toleraría	Frustrante	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Debería
5. Muy insatisfecho	Frustrante (F7)	Frustrante	Frustrante	Frustrante	Cuestionable

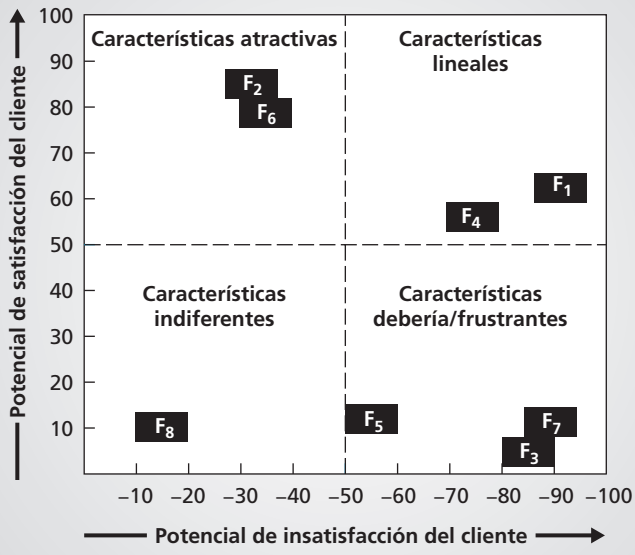
FIGURA 4-6A EL MÉTODO KANO COMO HERRAMIENTA PARA VALORAR EL POTENCIAL DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN DEL PRODUCTO

Característica Número	Definición de la característica	Atractiva (%)	Lineal (%)	Debería (%)	Indiferente (%)	Frustrante (%)	Cuestionable (%)	Potencial de satisfacción	Potencial de insatisfacción
F1	Agarre		67	26	7			**67**	**-93**
F2	Resistencia	63	23	10	4			**86**	**-33**
F3	Peso		2	82	16			**2**	**-84**
F4	Ofertas		57	18	23		2	**58**	**-77**
F5	Antirrobo	12		54	34			**12**	**-54**
F6	Diseño	73	4	21	2			**77**	**-25**
F7	Teléfono		10	10	10	70		**10**	**-90**
F8	Vídeo	10		10	75	5		**10**	**-15**

$$\text{Potencial de satisfacción de cliente} = \frac{(\text{Atractiva} + \text{Lineal}) \times 100}{(\text{Atractiva} + \text{Lineal} + \text{Debería} + \text{Frustrante} + \text{Indiferente})}$$

$$\text{Potencial de insatisfacción del cliente} = \frac{(\text{Lineal} + \text{Debería} + \text{Frustrante}) \times -100}{(\text{Atractiva} + \text{Lineal} + \text{Debería} + \text{Frustrante} + \text{Indiferente})}$$

FIGURA 4-6B LA GESTION DE LA SATISFACCIÓN/INSATISFACCIÓN



Si Intuit se hubiera preocupado sólo de vender su producto y no en comprender cómo se usaba, no hubiera descubierto la necesidad de nuevos productos.

Todos los clientes tienen problemas que requieren soluciones. Cuanto más ayuda proporcione una empresa a facilitar el uso de sus productos y servicios, más valor añadirá a la solución de los problemas de los clientes. Las empresas deberían considerarse a sí mismas como *suministradores de soluciones*, en lugar de *vendedores de productos y servicios*. Este enfoque proporcionará a las empresas nuevas oportunidades para crear beneficios que añadan valor a sus clientes. Una empresa que se esfuerce en encontrar soluciones a los problemas de sus clientes estará en una mejor posición para descubrir nuevas oportunidades y añadir más valor a sus clientes[10].

COSTES EN EL CICLO DE USO DE UN PRODUCTO Y CREACIÓN DE VALOR PARA LOS CLIENTES

A los clientes no les importa pagar más por productos o servicios que les añadan valor. Sin embargo, el valor global que perciban de todos los beneficios tiene que exceder el coste de su obtención.

Valor para el Cliente = Beneficios Percibidos – Costes Percibidos.

El ofrecimiento de beneficios atractivos a un coste muy elevado podría presentar un valor negativo para el cliente. Así pues, las empresas tienen que ser sensibles, no sólo a los beneficios que crean en respuesta de las necesidades de los clientes, sino también al coste total de adquirir y utilizar dichos beneficios. En las próximas secciones analizaremos varias formas, a través de las cuales las empresas pueden proporcionar beneficios y crear un mayor valor a sus objetivos de mercado.

Proporcionar al cliente un *valor económico* superior requiere que el cliente consiga una *ganancia económica neta* en el ciclo de vida de uso del producto. Por ejemplo, la empresa Weyerhaeuser aportó un valor económico a los fabricantes de muebles, aunque el coste de adquisición de su producto era superior al de los productos de la competencia. Los ahorros en el proceso de uso del producto compensaban el mayor precio. Estos ahorros se producían gracias a la eliminación de la necesidad de laminación y a la disminución de los costes de uso de las hojas de la sierra. Así pues, el valor creado a los clientes era mayor que el de los productos de la competencia, y podía medirse actualizando los ahorros (valor económico).

Como puede verse en la figura 4-7, se pueden distinguir seis fuentes primarias de costes en el ciclo de uso de un producto. El precio constituye el elemento de coste más obvio. En consecuencia, una empresa que ofrezca un precio menor, para un mismo nivel de calidad, puede comunicar al mercado, de una forma muy sencilla, su valor económico. Es posible que los clientes se fijen exclusivamente en el precio y no consideren otras fuentes de valor económico. Sin embargo, existen otras fuentes de valor económico, asociadas con los costes de adquisición, uso, mantenimiento, propiedad y eliminación de un producto. El descubrimiento de las oportunidades de creación de valor a través de estas fuentes es responsabilidad de los profesionales de marketing, y uno de los beneficios clave de la técnica de investigación *un día en la vida de un cliente*.

Precio bajo

Con demasiada frecuencia, el precio o las condiciones de pago pueden destruir el valor percibido por los clientes. Con independencia de los beneficios y del valor económico potencial de un producto, su precio puede percibirse como inalcanzable, o demasiado elevado para los beneficios que proporciona. Por ejemplo, la empresa DuPont encontró que, en el caso de sus equipos de análisis de sangre más

sofisticados, los hospitales de gran tamaño encontraban el precio razonable, debido al volumen de su trabajo. Sin embargo, las clínicas, con menor volumen de trabajo, no podían justificar un precio más elevado, aunque el equipo hiciera análisis de sangre más sofisticados. Cuando la empresa desarrolló mejoras en el producto, se encontró con la resistencia de los grandes hospitales, que deseaban la mejora, pero que no podían justificarla, porque el equipamiento anterior funcionaba bien y era relativamente nuevo. Ante esta situación DuPont recompró los equipos a los grandes hospitales, los acondicionó y los revendió a las pequeñas clínicas. De esta forma, la empresa diseñó una combinación de beneficios y precio razonable, tanto para los grandes hospitales como para los pequeños.

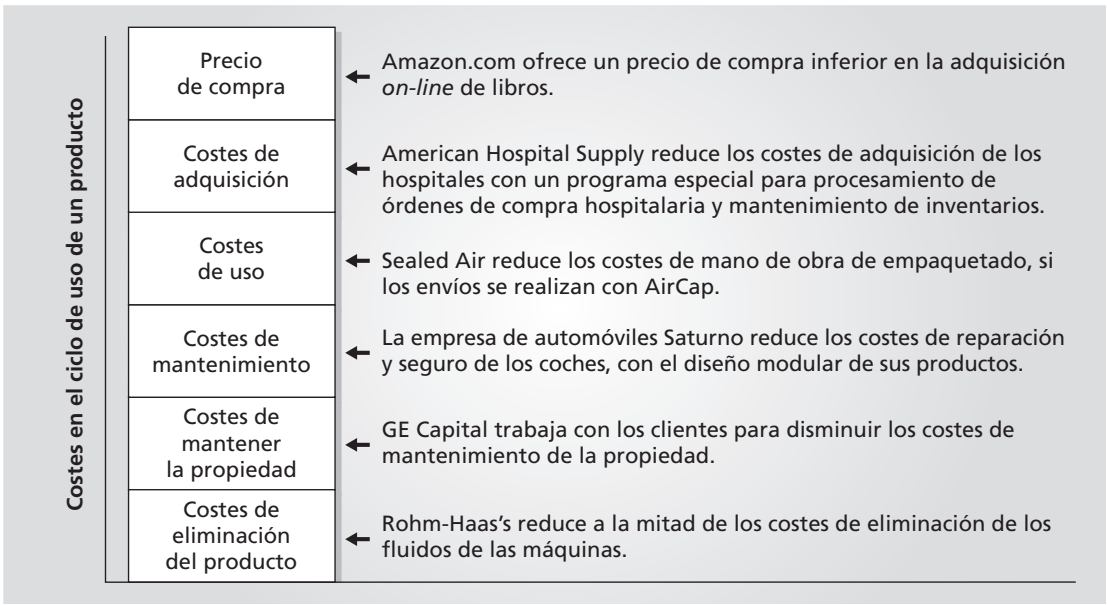
Costes de adquisición

En relación con los costes de adquisición de los productos, la empresa American Hospital Supply encontró que la mitad de cada dólar gastado por los hospitales en suministros farmacéuticos, químicos y equipamiento, se dedicaba a los costes de adquisición e inventario de dichos productos. Como puede verse en la figura 4-7, los costes de adquisición e inventario forman parte del coste total de uso de un producto. El desarrollo, por parte de American Hospital Supply, de un sistema informático que racionalizaba las órdenes de pedido, la logística y los procedimientos de inventario de los hospitales, proporcionó a los centros sanitarios un valor económico que les permitió reducir significativamente los costes de adquisición e inventario de sus productos. De esta forma, la empresa suministradora consiguió una importante mejora en su cuota de participación, creando un valor económico real y medible para sus clientes.

Costes de uso

Los costes asociados con el uso de un producto constituyen un área de posible creación de valor para los clientes, y que en el caso de la empresa Weyerhaeuser le permitió presentar una oferta más

FIGURA 4-7 BENEFICIOS ECONÓMICOS Y CREACIÓN DE VALOR AL CLIENTE



atractiva, a pesar de que su precio era superior. En la figura 4-8 se refleja el mismo hecho, aplicado a un fabricante de sistemas de telecomunicación. El producto tenía un coste total (incluyendo su uso durante su ciclo de vida) de 1.000$. El precio de venta era sólo de 300$, pero los gastos de instalación y puesta en marcha ascendían a 200$, y los de mantenimiento y uso del producto a 500$. La empresa ofreció una nueva solución, que reducía a la mitad los costes de instalación y puesta en marcha, y rebajaba en 100$ sus costes de mantenimiento. Como puede verse en la figura 4-8, esta solución creaba un valor económico total de 500$. Sin embargo, había que poner al producto un precio, que creara valor tanto para el vendedor como para el comprador. En consecuencia, la empresa estableció un precio de 375$, 75$ más que la solución inicial de 300$. Sin embargo, este precio creaba al cliente un valor económico añadido de 125$.

En la figura 4-9 se presenta otro ejemplo de ahorro en los costes de uso. La empresa AirCap ofrece a sus clientes un valor económico de 0,65$, aunque el precio inicial del producto es 0,25$ más alto que la competencia. El ofrecimiento de un valor económico superior es posible porque su oferta reduce los costes de mano de obra y de transporte en el uso del producto.

Costes de disposición de la propiedad

La disposición de la propiedad de algunos productos resulta en unos casos más cara que en otros. Este hecho es especialmente relevante en productos de elevado precio, que requieren financiación y/o aseguramiento. General Electric consideró este hecho una oportunidad y creo la empresa de financiación GE Capital. Esta empresa ha tenido un gran éxito, y en la actualidad proporciona servicios de financiación, tanto de clientes de GE como de otras empresas.

El propietario incurre también en el riesgo de avería en el producto. ¿Qué ocurre si ha expirado la garantía del producto? Las empresas que adquieren fotocopiadoras tienen un coste elevado de disposición de la propiedad, ¿qué pueden hacer en el caso de que el producto falle? Xerox consideró este hecho una oportunidad y creó un programa de satisfacción de clientes que garantiza el buen funcionamiento del producto durante un largo período de tiempo.

FIGURA 4-8 VALOR ECONÓMICO DE UN SISTEMA DE TELECOMUNICACIONES

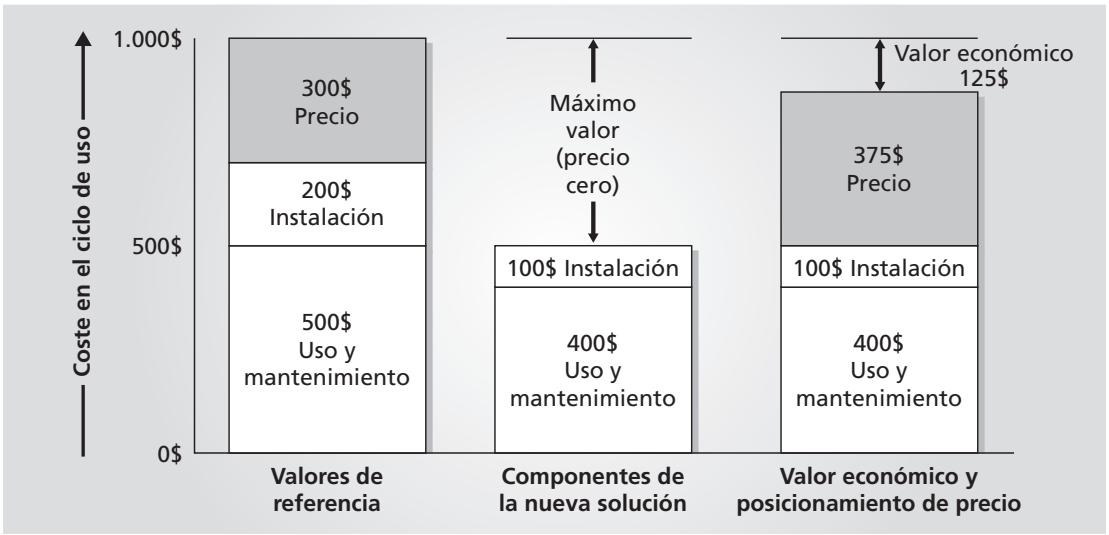
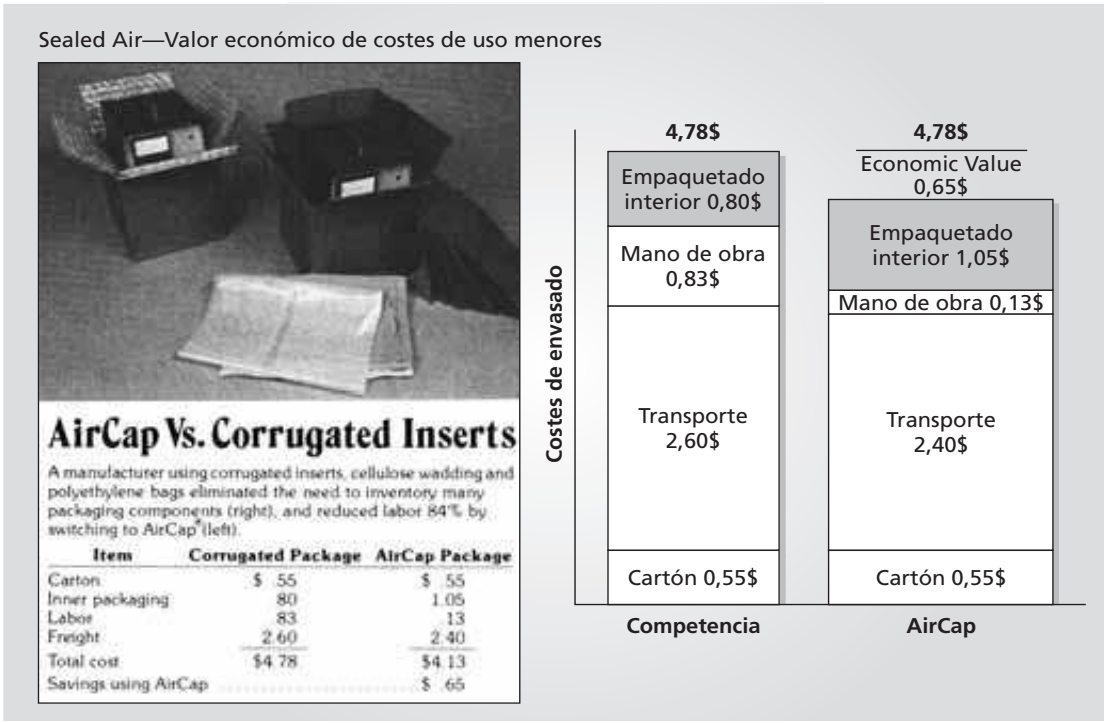


FIGURA 4-9 EL AHORRO DE MANO DE OBRA Y DE COSTES DE TRANSPORTE DIRIGEN EL VALOR ECONÓMICO DE AIRCAP



Costes de mantenimiento

Los costes de reparación y mantenimiento de un producto pueden resultar elevados, tanto para el cliente como para la empresa fabricante. Si el producto se encuentra en período de garantía, la responsabilidad de la reparación es del vendedor. Después del período de garantía, estos costes se asumen por el comprador. Como puede verse en la figura 4-7, General Motors diseño su modelo Saturno modularmente, de forma que resultara fácilmente reparable, en caso de accidente. Este diseño ahorra, tanto a los usuarios como a las empresas aseguradoras, mucho dinero. Los ahorros durante el tiempo de vida del coche son tan notables, que su seguro es bastante más barato que en coches similares.

Un segundo ejemplo es Quick Metal, de Loctite. Quick Metal se puede aplicar a piezas desgastadas de máquinas, durante sus períodos de mantenimiento, para evitar la paralización del proceso productivo. La proposición de valor de Quick Metal es: «consigue mantener a la maquinaria funcionando hasta que llegue la nueva pieza», lo que comunica a los clientes que este producto le puede proporcionar importantes ahorros (valor económico).

Costes de eliminación del producto

La forma en la que se eliminan los productos puede constituir otra importante fuente de ahorro y valor económico. FP International (FPI) recoge envases de estireno de sus clientes, los recicla y, posteriormente, se los vuelve a ofrecer a las empresas, a un precio ligeramente superior. Dado que FPI disminuye el coste total del producto, al resolver a los clientes el problema de su eliminación, puede cobrarles por su reposición, un precio ligeramente superior.

En la figura 4-10 se describe el caso de Kathon MWX, un producto que añade un valor económico significativo a los propietarios de maquinaria, al extender la vida de los fluidos que protegen a los metales. El resultado neto es una disminución significativa en los costes de eliminación de estos fluidos. Finalmente, en la figura 4-11 podemos ver los costes totales de compra de tres modelos de automóviles Honda y Ford, competidores entre ellos. Si atendemos al precio neto, es decir, precio menos descuentos, Ford en dos ocasiones ofrece precios inferiores a Honda. Sin embargo, los tres modelos de Ford tienen costes de disposición y una depreciación muy superiores a los Honda, para un período de cinco años[12]. En la última columna se pueden comparar los costes totales de los coches para todo un ciclo de uso de cinco años.

LA RELACIÓN RENDIMIENTO-PRECIO DEL PRODUCTO Y LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

Si bien el análisis del valor económico de los costes en el uso de un producto proporciona una buena base para crear valor al cliente, existen otros aspectos de los rendimientos de los productos que resultan más difíciles de cuantificar. Dentro del análisis del rendimiento de un producto se pueden incluir características y funciones, que no ahorran dinero, pero que sí realzan el uso, y en este sentido crean valor al cliente. Por ejemplo, en el uso de un automóvil se observan valores, con reflejo

FIGURA 4-10 COSTES DE ELIMINACIÓN INFERIORES COMO PROPUESTA DE VALOR

Rohm-Haas—Valor económico de una vida más larga

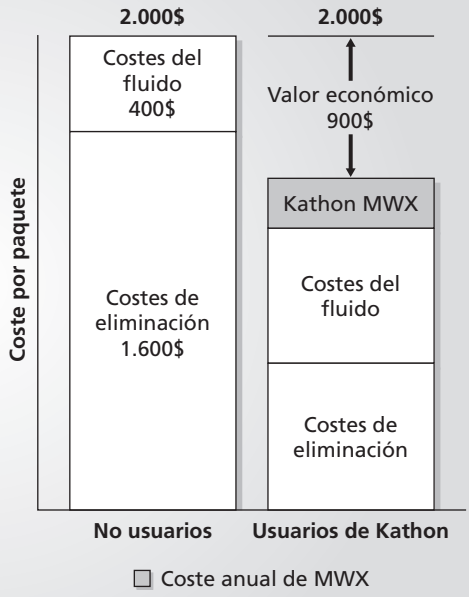


FIGURA 4-11 COSTES DE AUTOMÓVILES CALCULADOS PARA EL TOTAL DE SU CICLO DE USO

Tipo de automóvil Fabricante y modelo	Precio de venta	Descuentos	Precio neto	Coste de Propiedad	Coste total en su ciclo de uso
Deportivo pequeño					
Honda (CRV EX AWD)	21.165$	0$	21.165$	7.775$	28.940$
Ford (XLT AWD)	24.539$	(2.000$)	22.539$	14.423$	36.962$
Valor de Honda (ahorros)			**(1.374$)**	**(6.648$)**	**(8.022$)**
Deportivo tamaño medio					
Honda Pilot (EX 4WD)	28.865$	0$	28.865$	9.735$	38.600$
Ford Explorer (XLS 4WD)	31.720$	(4.000$)	27.720$	13.934$	41.654$
Valor de Honda (ahorros)			**1.145$**	**(4.199$)**	**(3.054$)$**
Tamaño medio					
Honda Accord (EX V 6)	24.410$	0$	24.410$	6.920$	31.330
Ford Taurus (SE)	19.649$	(3.000$)	16.649$	18.725$	35.374$
Valor de Honda (ahorros)			**7.761$**	**(11.805$)**	**(4.044$)**

inmediato en costes, como su consumo de gasolina, gastos de mantenimiento, seguro y valor final de reventa; pero, un coche también ofrece seguridad, fiabilidad, y otras características tales como dirección asistida, portaequipajes y confort. Si bien estos últimos componentes de valor son difíciles de cuantificar en relación con el coste total de poseer un automóvil, sí pueden valorarse en relación con sus rendimientos Los *informes de consumidores* proporcionan un camino para valorar los rendimientos de los productos de los clientes.

Rendimiento relativo

En la figura 4-12A se muestra el valor que los consumidores atribuyen al rendimiento de 15 marcas de tostadores[13]. Su valoración en una escala de 0 a 100 puntos revela que el menos valorado puntúa 55, el más valorado 88, y el valor promedio es de 69 puntos. Podemos crear una segunda columna con los resultados relativos de los rendimientos de las marcas analizadas. Esta unidad de medida nos ayuda a percibir con más rapidez los rendimientos de las distintas marcas, al poderlas comparar con el valor promedio de los rendimientos relativos (100).

$$\text{Rendimiento relativo} = \frac{\text{Rendimiento del producto}}{\text{Rendimiento promedio de las marcas}} \times 100$$

$$\text{Rendimiento relativo (Sunbeam)} = \frac{82}{69} \times 100 = 119$$

Si analizamos la columna de rendimientos relativos, la cifra más baja es 80, la más alta 128 y el promedio 100. La marca Sunbeam, por ejemplo, tiene un rendimiento relativo de 119 puntos, y ello significa que esta marca ofrece un rendimiento un 19% superior al promedio de los tostadores analizados.

FIGURA 4-12A RENDIMIENTOS Y PRECIOS RELATIVOS PARA TOSTADORES: INCIDENCIA EN EL VALOR PARA EL CLIENTE

Nombre del tostador	Rendimientos absolutos	Rendimientos relativos	Precio del tostador	Precio relativo	Valor relativo
1 Cuisinart CPT-60	88	128	70$	215	−87
2 Sunbeam	82	119	28	85	33
3 KitchenAid	81	117	77	237	−120
4 Black & Decker	77	112	25	77	35
5 Cuisinart CPT-30	75	109	40	123	−14
6 Breadman	74	107	35	108	−1
7 Proctor-Silex 22425	72	104	15	46	58
8 Krups	70	101	32	98	3
9 Oster	65	94	45	138	−44
10 Toastmaster B1021	63	91	16	49	42
11 Proctor-Silex 22415	60	87	35	108	−21
12 Toastmaster B1035	58	84	21	65	19
13 Betty Crocker	58	84	25	77	7
14 Proctor-Silex 22205	57	83	11	34	49
15 Rival	55	80	13	40	40
Promedio	**69,0**	**100,0**	**32,50$**	**100,0**	**0**

Precio relativo

El precio de adquirir un tostador marca Sunbeam es de 28$. Esta cifra, expresada en términos absolutos, no nos dice mucho del atractivo del precio. De nuevo, es importante calcular el precio relativo de la marca para comprender su influencia en la creación de valor para el cliente. El análisis de los precios de los quince tostadores analizados nos indica que el precio medio es de 32,50$. Si observamos los precios relativos, advertimos que Sunbeam tiene un precio relativo de 86.

$$\text{Precio relativo} = \frac{\text{Precio del producto}}{\text{Precio promedio}} \times 100$$

$$\text{Precio relativo (Sunbeam)} = \frac{28\$}{32{,}50\$} \times 100 = 86$$

Esto significa que el precio del tostador de la marca Sunbeam es un 14% más barato que el precio promedio. El análisis de la columna de precios relativos nos indica que éstos varían de un mínimo de 34 a un máximo de 237 puntos. Si el consumidor adquiere el producto de precio mínimo, lo consigue un 66% más barato que el precio promedio, y si adquiere el tostador más caro, pagará un 137% más que el precio promedio. El precio relativo de Sunbeam, si bien resulta atractivo no es el más bajo del mercado.

Valor para el cliente

El análisis de los resultados en rendimientos y precios relativos nos permite identificar qué productos están por encima y por debajo de la media, en cuanto a rendimiento y precio. Sin embargo, para

calcular el valor ofrecido al cliente necesitamos calcular la diferencia entre ambas cifras. Veamos los cálculos para la marca Sunbeam:

Valor para el cliente = Rendimiento Relativo – Precio Relativo
Valor para el cliente (Sunbeam) = 119 – 86 = **33**

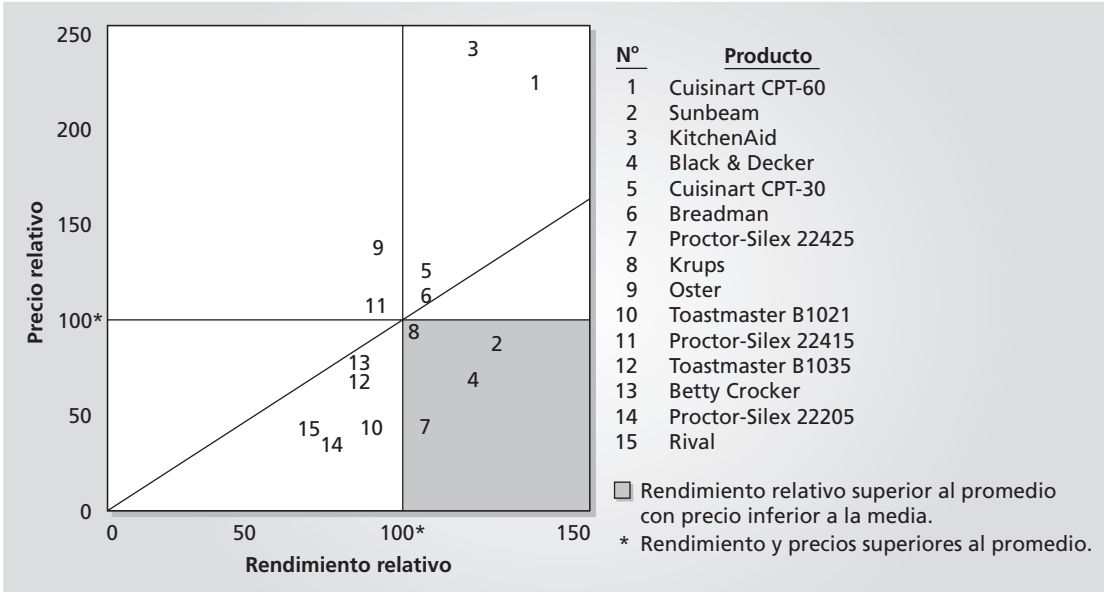
En este ejemplo, Sunbeam ofrece al cliente un valor positivo de 33. La cifra cero significaría que los resultados en el rendimiento del producto se compensarían con los resultados en el precio relativo. Esto ocurre con las marcas que se encuentran, por encima de la media, en un indicador y por debajo en el otro. Por ejemplo, en el caso del tostador Breadman, su rendimiento se encuentra ligeramente por encima de la media (107) y se compensa con un comportamiento del precio peor que el promedio (108). La diferencia entre ambas cifras (–1), nos indica el valor ofrecido por la marca Breadman.

Utilizando esta unidad de medida del valor ofrecido a los clientes, podemos analizar la posición de las diferentes marcas. Como puede verse en la figura 4-12a los valores ofrecidos por las marcas analizadas varían desde un –120 a +58. A continuación, analizaremos estos valores con más detalle.

Mapa de valor

Como puede verse en la figura 4-12B, las mediciones relativas del rendimiento de los productos y de su precio nos permiten construir un mapa de valor. Todos los productos que se encuentran a la derecha de la diagonal ofrecen cifras positivas de valor al cliente. Sin embargo, cuatro de los nueve tostadores con rendimientos superiores a la media, ofrecen precios inferiores al promedio. En los cuatro casos sombreados los rendimientos y los precios son mejores que el promedio. El segmento sensible a los precios, probablemente escoja la alternativa siete, ya que es la que ofrece un precio relativo muy bueno, con unos rendimientos superiores al promedio. El segmento sensible a los ren-

FIGURA 4-12B MAPA DE VALOR RENDIMIENTO-PRECIO



dimientos, probablemente escoja la alternativa 2 (Sunbeam), porque ofrece el mayor rendimiento relativo con un precio atractivo.

Las alternativas 1 y 3 pueden percibirse con precios demasiado elevados para su rendimiento. Este método de cálculo del valor para el cliente no tiene en cuenta la reputación de la marca, que puede resultar una importante fuente de creación de valor que podría incluirse en el análisis.

BENEFICIOS PERCIBIDOS Y CREACIÓN DE VALOR

Los rendimientos y el precio relativo proporcionan excelentes mediciones del valor para el cliente. Sin embargo, nuestra valoración de las ofertas necesita más información. Las *percepciones* de la calidad del servicio, la reputación de la marca, y otros costes diferentes de los económicos, afectan también al valor para el cliente. La siguiente sección examina cómo podemos utilizar las percepciones del cliente, sobre un abanico más amplio de beneficios y costes, y calcular el valor percibido por el cliente en relación con los productos y servicios de una empresa.

Beneficios del producto

La percepción de valor del cliente se ve influenciada por sus percepciones de los beneficios que le ofrece un producto. Estos beneficios percibidos no guardan relación directa con beneficios económicos, o con criterios objetivos de medición. Sin embargo, las percepciones de los clientes son las que dirigen su comportamiento de compra[14]. Necesitamos un método para medir las percepciones de los beneficios que ofrecen los productos y el valor relativo de estas percepciones cuando se comparan con las ofertas de la competencia[15].

En la figura 4-13 se presentan cuatro beneficios, considerados en la compra y uso de una fotocopiadora. Cada uno de estos beneficios tiene una importancia relativa diferente en la compra. Por ejemplo, en este caso, la modernidad del modelo se considera el doble de importante que la imagen de calidad, y cuatro veces más importante que la facilidad de uso. Para determinar el grado en el que una ventaja competitiva influye en la decisión de compra hay que comparar el comportamiento de la empresa con otras marcas de empresas competidoras. En este caso, se ha comparado el comportamiento del producto de la empresa analizada con otras tres marcas competidoras A, B, y C.

En la figura 4-13, la última columna, ventaja relativa, refleja el comportamiento relativo de la empresa para cada elemento de valor. Si el producto de la empresa analizada supera a los de la competencia en más de un punto, se le asigna una parte en de la importancia relativa atribuida a ese elemento de valor. Por ejemplo, en relación con el elemento modernidad, el competidor A tiene un

FIGURA 4-13 MEDICIÓN DE LOS BENEFICIOS PERCIBIDOS EN EL PRODUCTO

Beneficios analizados	Importancia relativa	Valoración de la empresa	Competencia A	Competencia B	Competencia C	Ventaja relativa
Modernidad	**40**	8	7	5	6	**27**
Rapidez	**30**	9	8	5	5	**20**
Imagen de calidad	**20**	7	7	7	6	**0**
Facilidad de uso	**10**	4	6	7	6	**−10**
	100					**37**
	Índice de beneficios relativos en el producto: 100 + 37 = 137					

punto menos que la empresa, mientras que los competidores B y C son valorados con más de un punto de inferioridad. Consiguientemente, se considera que la empresa analizada no goza de ventaja relativa sobre el competidor A, y sí sobre los competidores B y C (más de un punto). A continuación, calculamos la asignación de la ventaja relativa de la empresa analizada, en relación con el beneficio modernidad de la máquina:

$$\text{Modernidad de la máquina} = \frac{0+40+40}{3} = \frac{80}{3} = 27$$

En el caso de la rapidez, la empresa también supera a dos de las marcas de la competencia en más de un punto, y por tanto se le asignan dos terceras partes de la importancia relativa establecida para la rapidez. Sin embargo, la empresa no goza de ventaja/desventaja relativa en relación con la imagen de calidad y se encuentra peor que las tres marcas rivales en relación con la facilidad de uso (–10).

Sumando las puntuaciones obtenidas para cada uno de los cuatro beneficios, obtenemos una ventaja relativa de 37 puntos. Ello significa, que la empresa se percibe como que ofrece un 37% más de beneficios que sus competidores, en la dimensión producto. Si esta puntuación de la ventaja relativa se traduce a un índice base 100, obtendremos un índice de los beneficios relativos percibidos en el producto, por un valor de 137.

Beneficios en los servicios

En muchos mercados (o segmentos) la diferenciación en aspectos físicos del producto es mínima, porque la competencia emula las mejores características de los demás productos. En este caso, los servicios se convierten en una fuente fundamental de diferenciación y ventaja competitiva[16]. A la hora de medir los beneficios relativos percibidos en los servicios, podemos utilizar el mismo enfoque que en el caso de los beneficios en el producto.

En la figura 4-14 se representan los beneficios percibidos en los servicios de las mismas empresas. En el caso de los servicios de reparación, el comportamiento de la empresa analizada es similar a B y C e inferior a A. Ello plantea una desventaja relativa de veinte puntos (–60 + 0 + 0 / 3). En relación con el tiempo de respuesta a los problemas, el comportamiento de la empresa es similar a los competidores A y B, y superior a C. El resultado neto es una pequeña ventaja relativa.

$$\text{Tiempo de respuesta a problemas} = \frac{0+0+30}{3} = \frac{30}{3} = 10$$

FIGURA 4-14 MEDICIÓN DE LOS BENEFICIOS PERCIBIDOS EN LOS SERVICIOS

Servicios analizados	Importancia relativa	Valoración de la empresa	Competencia A	Competencia B	Competencia C	Ventaja relativa
Reparación	**60**	5	7	6	5	**−20**
Tiempo de respuesta a problemas	**30**	5	5	6	2	**10**
Calidad del servicio	**10**	7	7	6	8	**0**
	100					**−10**
	Índice de beneficios relativos en los servicios: 100 – 10 = 90					

En relación con la calidad de los servicios, el comportamiento de la empresa analizada es similar al de sus competidores y no goza por lo tanto de ventajas o desventajas comparativas. En conjunto, se percibe que los servicios de la empresa son un 10% inferior a los de la competencia, lo que nos lleva a un índice de beneficios en los servicios percibidos de 90.

Beneficios de la reputación de la compañía y de sus marcas

Una tercera fuente de beneficios para el cliente es la reputación de la compañía y de sus marcas. En compañías como Lexus, Perrier, Nordstrom o Hewlett- Packard, su nombre, en sí mismo, es una fuente de beneficios potenciales para algunos clientes. En el caso de Lexus y Perrier, el nombre añade de estatus social al producto. Este es un beneficio intangible, que podría ser de gran trascendencia para muchos clientes. En el caso de Nordstrom, la fama de buen servicio es un beneficio añadido que se extiende más allá de los servicios tradicionales. En el caso de HP su reputación de empresa innovadora es valorada por muchos clientes y crea un beneficio diferente del producto o servicio específicos.

A la hora de medir los beneficios percibidos por la reputación de una empresa y de sus marcas, podemos utilizar el mismo método que en el caso de la medición de los valores percibidos en los productos y en los servicios. Como puede verse en la figura 4-15 los beneficios de la reputación de la empresa analizada se derivan de dos factores: compromiso con el cliente y reputación de calidad. La empresa analizada supera a dos competidores en el factor compromiso con el cliente y no goza de ventajas o desventajas relativas en su reputación por la calidad. El resultado neto de estas percepciones en los clientes es un índice global de 140, en relación con la percepción de los beneficios de la reputación de la compañía y de sus marcas.

Valoración global de los beneficios por parte del cliente

Para llegar a una medición de los beneficios totales percibidos por los clientes, necesitamos una forma de combinar las tres fuentes de beneficios. Ello requiere asignar una importancia relativa a cada una de estas fuentes de beneficios. Como puede verse en la figura 4-16, en el caso analizado, a los beneficios asociados con el producto se les asigna la mayor importancia (0,6), después a los servicios (0,3) y finalmente a la reputación de marca (0,1). Multiplicando la importancia relativa de cada fuente de valor por la ventaja/desventaja relativa de la empresa analizada, se llega a un índice global de beneficios percibidos de 123. Este índice significa que se percibe, que la empresa está un 23% por encima de la competencia, a la hora de proporcionar beneficios a los clientes. Ahora bien, ¿significa ésto que se percibe que la empresa proporciona un valor superior a los clientes? No lo podemos decir todavía. El nivel de valor percibido por el cliente no se puede determinar hasta que estimemos, también, el coste percibido por la adquisición de dichos beneficios.

FIGURA 4-15 LA MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN DE UNA EMPRESA Y DE SUS MARCAS

Componentes de beneficios	Importancia relativa	Puntuación de la empresa	Competencia A	B	C	Ventaja relativa
Compromiso con el cliente	**60**	**8**	7	6	4	**40**
Reputación de calidad	**40**	**9**	8	9	8	**0**
	100					**40**
	Beneficios relativos asociados a la compañía: 100 + 40 = 140					

FIGURA 4-16 LA MEDICIÓN DE LOS BENEFICIOS TOTALES PERCIBIDOS POR EL CLIENTE

Componentes de beneficio	Importancia relativa	Ventaja relativa	Beneficios en la reputación
Beneficios en el producto	**0,60**	137	**82**
Beneficios en los servicios	**0,30**	90	**27**
Beneficios en la reputación	**0,10**	140	**14**
	1,00		**123**
	Beneficios relativos totales = 123		

Coste percibido asociado a la compra

Para calcular el nivel total de valor creado para los clientes necesitamos estimar el coste percibido asociado a la compra. El primer paso es similar al que explicamos a la hora de calcular los beneficios percibidos. Tenemos que determinar los componentes de coste que el cliente considera en una decisión de compra, así como la importancia relativa de cada componente. En la figura 4-17 se distinguen cuatro elementos de coste que el cliente considera en su decisión de compra. El precio de compra se lleva la mayor parte de la importancia relativa. Los otros componentes en la percepción de coste son: el servicio de reparaciones, el tóner y el papel.

En el caso analizado se percibe que el precio de compra es un 15% superior al de la competencia, y, en consecuencia, el multiplicador de posición se estima en 1,15 (1+ posición relativa). Multiplicando la importancia relativa del precio (40) por el multiplicador de posición (1,15), podemos calcular el índice de posición percibida en relación con el precio de compra (46). Obsérvese que un multiplicador de coste mayor que 1 aumentan la percepción del coste total de la compra, mientras que un multiplicador de coste menor que uno reduce la percepción del coste total de la compra.

La posición relativa de la empresa en relación con el coste del servicio de reparaciones se percibe con un índice 1,10, lo que incrementa el coste total percibido asociado a la compra. Sin embargo, se percibe que la empresa tiene costes inferiores en la utilización de papel. En el caso del tóner, no se perciben diferencias, por lo que el multiplicador de coste, en relación con dicho factor, es 1.

La suma de estas cuatro áreas de costes percibidos nos conduce a un índice total de coste percibido, asociado a la compra, que en este caso es 107. Esto significa que la utilización del producto de la empresa se percibe como un 7% más costosa que en el caso de las empresas competidoras; esta

FIGURA 4-17 LA MEDICIÓN DEL TOTAL DE COSTES ASOCIADOS A LA COMPRA

Costes asociados a la compra	Importancia relativa	Posición competitiva (%)	Índice multiplicador de coste	Coste total de la compra
Precio de compra	**40**	15	1,15	**46**
Reparaciones	**30**	10	1,10	**33**
Tóner	**20**	0	1,00	**20**
Papel	**10**	−20	0,80	**8**
	100			**107**
	Coste relativo total asociado a la compra = 107			

diferencia se explica porque el precio de compra es superior y los servicios de reparaciones se perciben como de peor calidad.

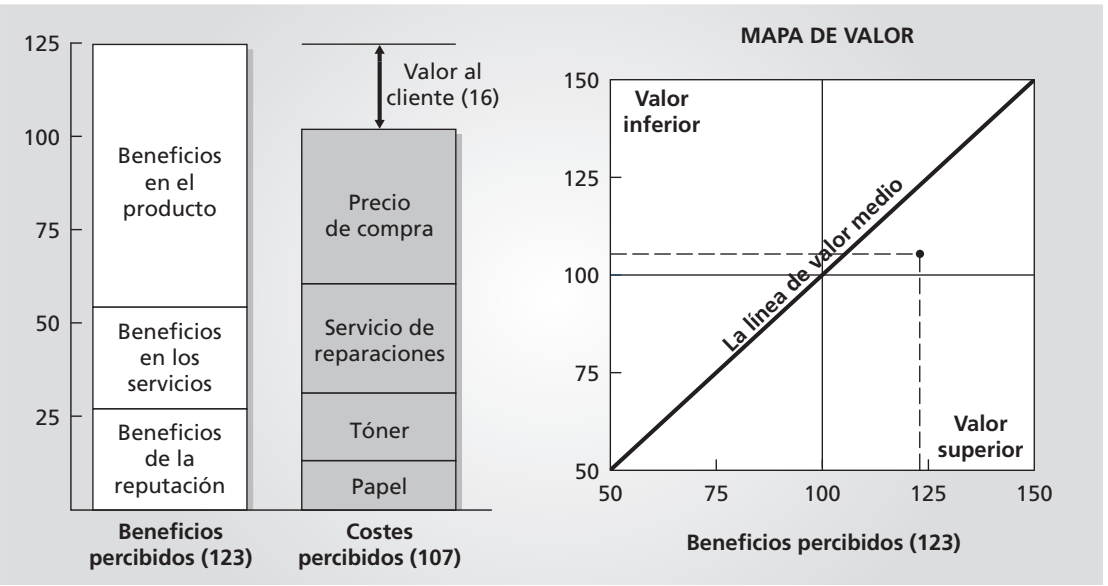
Valor percibido por el cliente

Una vez que hemos calculado las percepciones para el conjunto de beneficios y elementos de coste, estamos en disposición de calcular el valor percibido que la oferta proporciona a sus clientes. En la figura 4-18 se ilustra el valor percibido creado por la empresa de fotocopias. En esta figura se plasman los valores de beneficios percibidos, calculados en la figura 4-16, y los valores de costes percibidos, expresados en la figura de 4-17. La diferencia entre los beneficios totales percibidos (123) y el coste total percibido en la compra (107) nos da un índice de valor neto percibido por el cliente de 16. Este índice significa que la empresa ha sido capaz de crear un valor percibido por el cliente superior a la competencia, a pesar de que cobra un precio, un 15% superior a la media. Si una empresa que se encuentra en esta situación quisiera mejorar el valor percibido por sus clientes, sin tener que bajar los precios podría centrarse en mejorar sus debilidades, en aquellas áreas consideradas importantes por los clientes. Facilidad de uso, tiempo de reparación, y servicios de reparación son las áreas en las que la empresa no se percibe como competitiva, en la percepción de valor de sus clientes potenciales. En la medida en la que estas áreas puedan ser mejoradas, la empresa podría mejorar el valor percibido por sus clientes, manteniendo el 15% de precio adicional.

BENEFICIOS EMOCIONALES Y CREACIÓN DE VALOR

Hasta aquí, hemos venido analizando beneficios que, en términos generales, podrían definirse como beneficios *racionales*. Entre estos, en relación con un automóvil, se incluyen el consumo de gasolina, el coste de mantenimiento, el seguro, el valor final del vehículo, su tamaño o su precio. Como

FIGURA 4-18 VALOR DEL CLIENTE Y MAPA DE VALOR



beneficios racionales menos tangibles se podrían citar la calidad del servicio de reparaciones, la amabilidad del personal de servicio y la reputación de la marca. Muchos clientes sienten también la necesidad de beneficios *emocionales*, que aparecen ligados con necesidades psicológicas, y que tienen una naturaleza más personal [17]. Estos beneficios emocionales también se dan en los intercambios empresa a empresa, en los que los beneficios emocionales pueden unirse a la necesidad de seguridad, reputación o amistad. En resumen, para disponer de una comprensión total de los beneficios buscados por los clientes y del proceso de creación de valor, necesitamos comprender las fuentes de beneficios emocionales para el cliente y cómo contribuyen a la creación de sus expectativas de valor.

Beneficios emocionales y valor psicológico

Cada uno de nosotros tiene tanto necesidades físicas como psicológicas. Entre las necesidades físicas se incluyen el hambre, la sed, el sueño. Sin embargo, a medida que estas necesidades físicas se satisfacen, aparecen necesidades de tipo psicológico, tales como el afecto, las relaciones, la pertenencia a grupos, el estatus, el reconocimiento, y la autorrealización. En la medida en la que a muchos productos se les asocian personalidades con significados psicológicos, nuestras necesidades psicológicas se pueden satisfacer con la compra de productos que ofrecen un conjunto de beneficios emocionales ajustado a dichas necesidades. En la medida en que la personalidad de marca de un producto nos proporcione los beneficios emocionales deseados, nuestras necesidades psicológicas se verán satisfechas.

Necesidades psicológicas → personalidad de marca → beneficios emocionales.

Así, un cliente que necesite ser visto como duro y autosuficiente podría ser atraído hacia el camión Chevrolet, ya que su publicidad posiciona dicha marca como fuerte e independiente. Por otra parte, aquellas otras personas que busquen estatus, reconocimiento, sofisticación y respeto se sentirían más atraídas por la marca Mercedes. Así pues, en el caso de los productos que proyecten una *personalidad de marca*, existe la oportunidad de crear valor al cliente a través de la entrega de beneficios emocionales.

Personalidad de marca y creación de valor

En un amplio estudio, relacionando la personalidad del ser humano y la personalidad de las marcas, se identificaron cinco personalidades de marca, que se reflejan en la figura 4-19. Según vaya asimilando las cinco personalidades de marca dominantes y sus rasgos de personalidad asociados, pregúntese cuál de las cinco personalidades describe mejor a las siguientes marcas o compañías: Nike, Gateway Computer, Lexus, Timberland y Hewlett-Packard. La mayor parte de las personas asocia la marca Nike con entusiasmo. Se ha tratado de que la personalidad de la marca Nike se asocie con arrojo, energía, imaginación, innovación. Por otra parte, Betty Croker proyecta una imagen de realismo, honestidad, fiabilidad, que se traduce en la personalidad denominada sinceridad. El calzado de la marca Timberland tienen una personalidad que proyecta dureza. Lexus trata de proyectar sofisticación. Los productos de la marca Hewlett-Packard proyectan la imagen de competencia, construida en torno a palabras como inteligencia, éxito y confianza.

En cada caso, aquellos clientes que tengan unas necesidades psicológicas que se ajusten con la personalidad de la marca de un determinado producto, se dirigirán a dicho producto. Esta conclusión sólo será cierta si los beneficios que debe proporcionar el producto, los servicios y el precio se encuentran adecuadamente satisfechos. El grado en el que una marca proporcione beneficios emocionales contribuirá al abanico total de valores que el cliente busca en la compra de un determinado producto.

FIGURA 4-19 PERSONALIDAD DE MARCA Y RASGOS DE PERSONALIDAD

Personalidad de marca	Rasgo de personalidad	Muy poco descriptivos				Muy descriptivos
Sinceridad	Realista	—	—	—	—	—
	Honesto	—	—	—	—	—
	Sano	—	—	—	—	—
	Alegre	—	—	—	—	—
Entusiasmo	Arrojo	—	—	—	—	—
	Energía	—	—	—	—	—
	Imaginación	—	—	—	—	—
	Innovador	—	—	—	—	—
Competencia	Confianza	—	—	—	—	—
	Inteligencia	—	—	—	—	—
	Éxito	—	—	—	—	—
Sofisticación	De clase superior	—	—	—	—	—
	Encantador	—	—	—	—	—
Dureza	Libre	—	—	—	—	—
	Duro	—	—	—	—	—

Por ejemplo, ¿que ocurriría si la marca Nike se hubiera asociado con John Wooden (un famoso entrenador de baloncesto de universidad), en lugar de con Michael Jordan, a la hora de promocionar las zapatillas de baloncesto Nike (últimamente denominadas Air Jordan)? La personalidad de la marca Nike hubiera sido diferente, y los beneficios emocionales creados por el producto hubieran sido considerablemente menores para el público objetivo considerado. Los productos tienen personalidades. La persona escogida como patrocinador de la marca, y el propio anuncio utilizado para promocionar un producto, ayudan a crear la personalidad de una marca y los beneficios emocionales asociados.

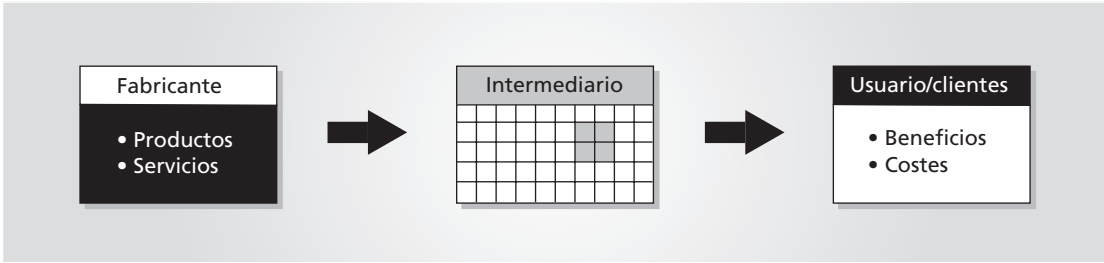
COSTES DE TRANSACCIÓN Y CREACIÓN DE VALOR

El cliente que compra un frigorífico puede estar interesado en características del producto tales como su tamaño, diseño interior, capacidad, eficiencia operativa, así como en los costes asociados con su uso, tales como el precio, condiciones de pago, garantía. En contraste, el intermediario está menos interesado en los beneficios de uso del producto y más en el valor que se genera en la transacción. El propósito básico de cualquier canal de intermediación es poner en contacto a fabricantes con consumidores. Para realizar este propósito los intermediarios deben invertir en espacio, para tener los productos a la vista; en recursos, para promocionar los productos; y en personas que faciliten las transacciones. El intermediario recibe valor a través de (1) un uso rentable del espacio, (2) una buena rotación de los inventarios (ritmo al que se venden los productos), (3) los gastos de marketing necesarios para promocionar los productos que se almacenan en las estanterías.

Valor del espacio

Supongamos que el intermediario representado en la figura 4-20 dispone de un espacio de 5.000 m^2 cuadrados. Las cuatro celdillas sombreadas representan 400 m^2 cuadrados que el intermediario, en este caso Home Depot, ha destinado a la venta de grandes aparatos. El primer aspecto de la gestión

FIGURA 4-20 USO DEL ESPACIO DE LOS INTERMEDIARIOS PARA CONECTAR A FABRICANTES CON CONSUMIDORES



de la creación de valor en esta situación es conocer cuál es el potencial medio de margen que el intermediario podría obtener en 400 metros cuadrados de espacio. Supongamos que, en la categoría de grandes aparatos, el margen promedio por metro cuadrado es de 25$. Ello supone que si los clientes adquieren todos los productos expuestos en las estanterías, el valor del espacio sería de 10.000$.

Valor del espacio = Margen por metro cuadrado × Inventario (metros cuadrados)
= **25$** × **400**
= **10.000$**

Si el intermediario tuviera la opción de colocar otra línea de productos en el mismo lugar, con un margen de 30$ por metro cuadrado, el mismo espacio tendría un valor de 12.000$. Si el resto de las variables permanecen constantes la alternativa de 30$ de margen por metro cuadrado ofrece un mayor valor al espacio disponible.

Sin embargo, el valor total para el intermediario depende del ritmo al que se venda la mercancía y de los gastos de marketing necesarios para su venta. Pudiera ser que la mercancía que ofreciera un mayor margen, no se vendiera tan rápido como la que ofrece un margen menor, o quizá el producto que proporciona mayor margen requiere más gastos de marketing para atraer y atender a los clientes. En resumen, el cálculo del valor del espacio requiere tener en cuenta todos estos factores.

Valor de las transacciones

Los 10.000$ de beneficio potencial del espacio del intermediario se convertirán en distintas cifras de beneficio bruto según cual sea el ritmo de venta de los bienes expuestos. Si el inventario se puede vender cinco veces al año, los 400 metros cuadrados de espacio, dedicados a ofrecer grandes aparatos, pueden convertirse en 50.000$ de beneficio bruto, al año. Para poder alcanzar estas cifras de ventas el distribuidor tiene que invertir en marketing. Entre estos gastos de marketing se incluye la publicidad del distribuidor, folletos, formación de vendedores y promociones, en su caso. Supongamos que en el caso analizado el intermediario invierte 10.000$ anuales en promocionar la categoría de grandes aparatos. El valor neto de las transacciones realizadas en los 400 metros cuadrados disponibles es de 40.000$. A continuación explicamos de dónde sale esta cifra:

Valor de las transacciones = margen por metro cuadrado × superficie (m^2) × rotación de inventarios – gastos de marketing
= 25$ × 400m^2 × 5 rotaciones – 10.000$
= **40.000$**

Así pues, el valor de las transacciones para el intermediario depende de los márgenes, de la eficiencia en el uso del espacio, de la rotación de los inventarios y de los gastos de marketing. El valor de las transacciones se verá también afectado en función del producto del fabricante, de la demanda de su mercado y de sus políticas de marketing.

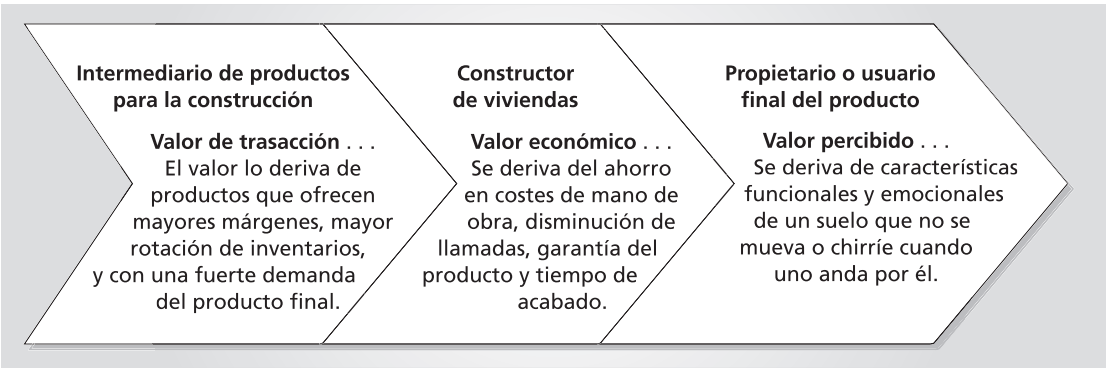
Por ejemplo, Home Depot deseaba vender grandes aparatos, pero no quería disponer de un inventario muy costoso, con diferentes tamaños y colores para los distintos modelos. Disponer de un inventario de este tipo resulta caro en términos de costes de almacenamiento, de exposición y financieros. La empresa GE, para ofrecer un atractivo valor a las transacciones, decidió asumir los costes de inventario y aceptar la responsabilidad de entregar los aparatos desde sus propios almacenes. Home Depot mantendría unos pocos modelos de exposición, y GE gestionaría un quiosco informatizado, en la propia tienda de Home Depot, en el cual los clientes harían la selección de color y tamaño. El resultado neto de estas decisiones sería un menor espacio destinado a la venta de grandes aparatos, una menor inversión en inventarios, ausencia de gastos de entrega, y una reducción de los gastos de marketing en el punto de venta. Todas estas acciones contribuían a un tremendo aumento en el valor de transacción para Home Depot, mientras que GE se beneficiaba al obtener el acceso a millones de clientes que compran en Home Depot.

Creación de valor a través de la cadena de suministros

En muchos mercados la cadena de suministros supone la existencia de más de un intermediario. En los productos dedicados a la construcción, la cadena de suministros incluye un intermediario de material de construcción, el constructor y el propietario de la vivienda. Como puede verse en la figura 4-21, cada uno de estos clientes tiene necesidades diferentes y una forma única de construir sus expectativas de valor.

Silent Floor es un producto para la construcción, que ofrece diferentes valores a los diferentes sujetos de la cadena de suministro. El producto es en sistema de embaldosado parcial del suelo que consigue que el mismo no chirríe ni se mueva cuando uno camina sobre el mismo. Los propietarios de viviendas, en dinámicas de grupo, señalaron que estarían dispuestos a pagar más por un suelo que no se moviera ni crujiera, al andar por encima de él. Si bien está claro que el fabricante tenía que satisfacer las necesidades de los usuarios, no es menos cierto que tenía que atender también a las necesidades de otros componentes de la cadena de valor, mercados que aparecen en la figura 4-21.

FIGURA 4-21 SILENT FLOOR: LA CREACIÓN DE VALOR A LO LARGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO



Los intermediarios y los constructores se centran menos en el producto físico y más en el proceso de venta y uso del producto. Para los intermediarios, el valor de la transacción se deriva del margen por metro cuadrado, del nivel de inventario requerido, de la rotación del inventario y de los gastos de marketing. Promotores y constructores de viviendas derivan valor de unos costes de instalación menores, de una menor necesidad de llamadas para resolver dudas, de la garantía del fabricante y de unas especificaciones del producto que acelerasen el acabado. Como puede verse en la figura 4-21 Silent Floor diseñó valores atractivos para cada uno de los distintos tipos de clientes de la cadena de suministro.

LA IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES QUE MUEVEN EL COMPORTAMIENTO

Hemos comentado que existen diferentes formas de crear valor para los clientes, pero constituye todo un reto determinar qué aspectos de las expectativas de valor mueven el comportamiento de compra. Una de las formas de búsqueda de la respuesta es preguntárselo directamente a los clientes, pero la utilización de este enfoque pone de manifiesto que los clientes tienden a pensar que todo es importante. Podemos determinar de una forma más precisa los factores clave que mueven al cliente a la decisión de compra, cuando le presentamos alternativas de elección, con distintas configuraciones de producto y precio. A través del análisis de la respuesta a diferentes combinaciones de beneficios y costes podemos crear un conjunto de curvas de preferencia, utilizando la técnica estadística del *análisis conjunto* [19].

En la figura 4-22 aparecen nueve ofertas hipotéticas, creadas a partir de cuatro dimensiones de valor potencial para los sistemas de pavimento del suelo [20]. Las dimensiones presentadas son: ahorro de mano de obra, garantía, precio y necesidad de llamadas para resolver dudas a un cliente. Se pidió a los constructores que ordenaran las nueve ofertas según sus preferencias de compra. En la figura 4-23 se muestran los gráficos de preferencia para las cuatro dimensiones y sus distintos niveles, creados a partir del análisis de los ordenamientos realizados por los constructores, y de la aplicación de la técnica del análisis conjunto.

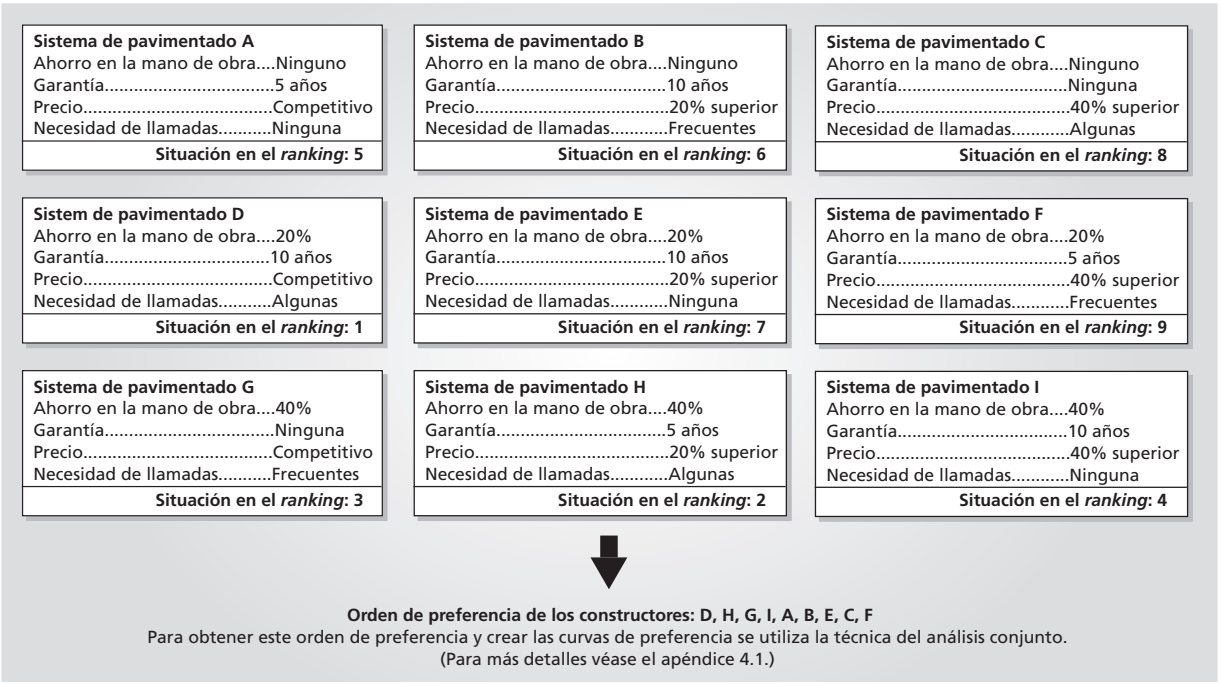
Formación de las preferencias de los clientes

En este ejemplo los gráficos de preferencia indican los valores que los constructores atribuyen a los distintos niveles de las dimensiones analizadas. Cuanto mayor sea el valor atribuido a un nivel (por ejemplo, ahorro de coste de un 40% =1) mayor será su aportación a la formación de preferencias del cliente[21]. Así, un 40% de ahorro en costes de mano de obra (1,00) es bastante más valioso que un ahorro del 20% (0,33). Cuanto mayor sea la diferencia entre los valores atribuidos a los distintos niveles de una dimensión, mayor será la importancia de la dimensión. En los gráficos aparecen también los porcentajes de importancia de cada dimensión. En este ejemplo, el precio contribuye en un 34%, a la formación de preferencias, mientras que el 66% restante lo integran las otras tres dimensiones. Los ahorros en mano de obra explican el 28%, la garantía el 19%, y el grado de necesidad de las llamadas el 19% restante.

Valor para el cliente

Se puede determinar también las expectativas de valor que cada solución le genera al cliente constructor. Para ello necesitamos estimar el *índice de valor para el cliente* para cada solución. Esto se puede hacer partiendo de los gráficos de preferencia que aparecen en la figura 4-23. Por ejemplo, el

FIGURA 4-22 ANÁLISIS DE LAS DECISIONES DE UN CONSTRUCTOR DE VIVIENDAS PARA NUEVE SISTEMAS DE EMBALDOSADO



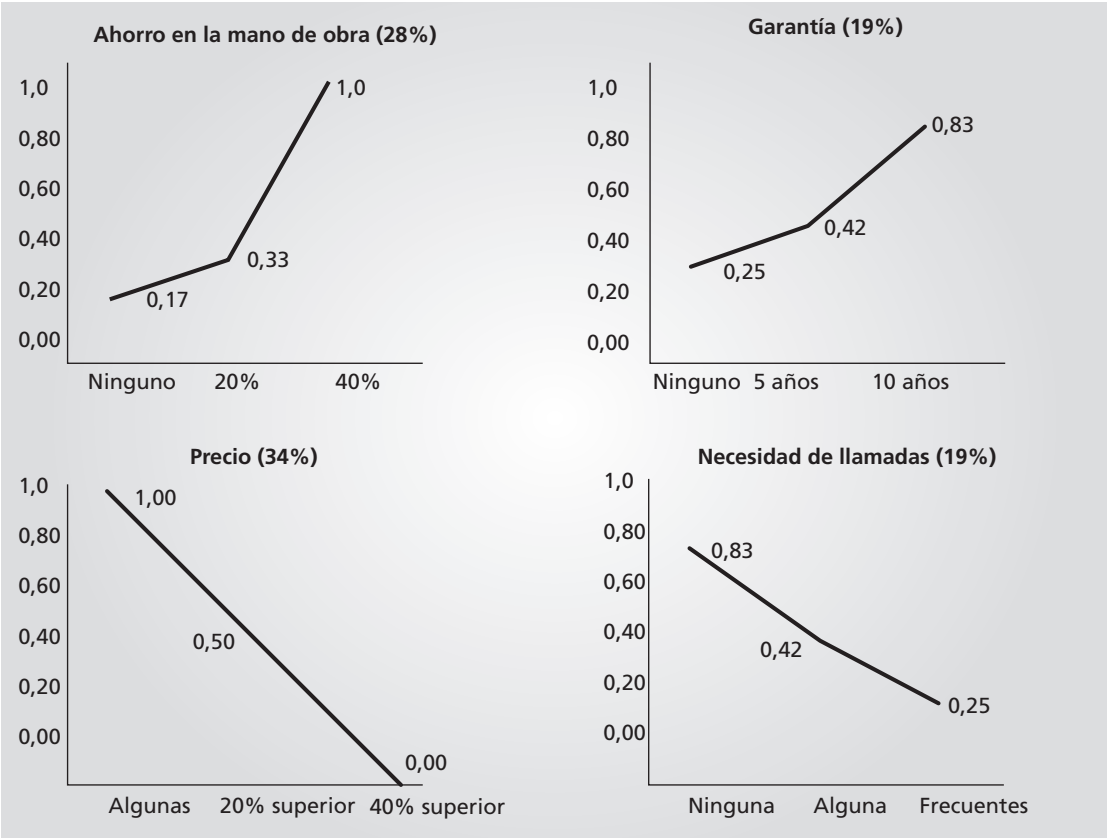
sistema de pavimentado tradicional (sin ahorro en costes de mano de obra, sin garantía, mismo precio y llamadas frecuentes) tiene un índice de valor para el cliente de 1,67. A esta cifra se llega sumando los valores que el constructor atribuye a cada una de las dimensiones, en los niveles que les corresponden a esta solución de pavimentado tradicional.

Índice de valor para el cliente = ahorro de horas de trabajo + garantía + precio + llamadas =
=0,17 + 0,25 + 1 + 0,25 = 1,67

En la figura 4-24, además del cálculo del índice de valor para el pavimentado tradicional, aparecen representadas otros dos alternativas, denominadas estrategia A y estrategia B. La estrategia A plantea un ahorro de mano de obra del 40%, no necesidad de llamadas, diez años de garantía, y un precio un 40% superior al actual. Esta combinación produce un índice de valor al cliente de 2,66, es decir, un 59% superior al valor ofrecido por el sistema tradicional. El valor básico de esta estrategia se centra en el ahorro de mano de obra (1 punto de los 2,66 del índice), ya que es el principal depositario del índice de valor para el cliente.

La estrategia B ofrece también un ahorro de mano de obra del 40%, no necesidad de llamadas, cinco años de garantía y un precio un 20% superior al actual. Esta combinación produce un índice de valor al cliente de 2,75, es decir, un 65% superior al sistema tradicional. El valor básico de esta estrategia se centra también en el ahorro de mano de obra. En términos de valor para el cliente las estrategias A y B son superiores al sistema tradicional, sin embargo, es más probable que le estrategia A sea la más rentable para la empresa, ya que es la que parte de un precio más alto.

FIGURA 4-23 LA UTILIZACIÓN DE LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS CONJUNTO (*TRADE-OFF*) PARA EL ANÁLISIS DE LAS PREFERENCIAS DE LOS CONSTRUCTORES EN LOS SISTEMAS DE PAVIMENTACIÓN DEL SUELO



HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DEL CLIENTE

La pasión por la creación de valor para los clientes se encuentran en el corazón de una dirección empresarial orientada hacia el mercado, y esta pasión demanda un análisis permanente de las necesidades, deseos y preferencias de los clientes, al igual que se hace con la contabilidad empresarial. Existen muchos métodos y herramientas que pueden ayudarnos a una mejor comprensión de los clientes. La figura 4-25 contiene un listado de métodos y herramientas de análisis de los clientes que se utilizan con diferentes objetivos. Algunos de estos métodos se han discutido en este capítulo; otros se discutirán en los siguientes. Lo importante aquí es comprender el objetivo fundamental de los diferentes métodos y herramientas de análisis de los clientes.

Métodos de exploración

Como puede verse en la figura 4-25 los métodos de exploración se centran en la *observación*. Con frecuencia, los clientes no pueden expresar sus necesidades o no son totalmente conscientes de los problemas con los que se encuentran en el uso de un producto. Observar cómo usan los clientes un pro-

FIGURA 4-24 ANÁLISIS DE VALOR PARA EL CLIENTE: SISTEMA CONVENCIONAL Y ESTRATEGIAS A Y B, CON VALOR AÑADIDO

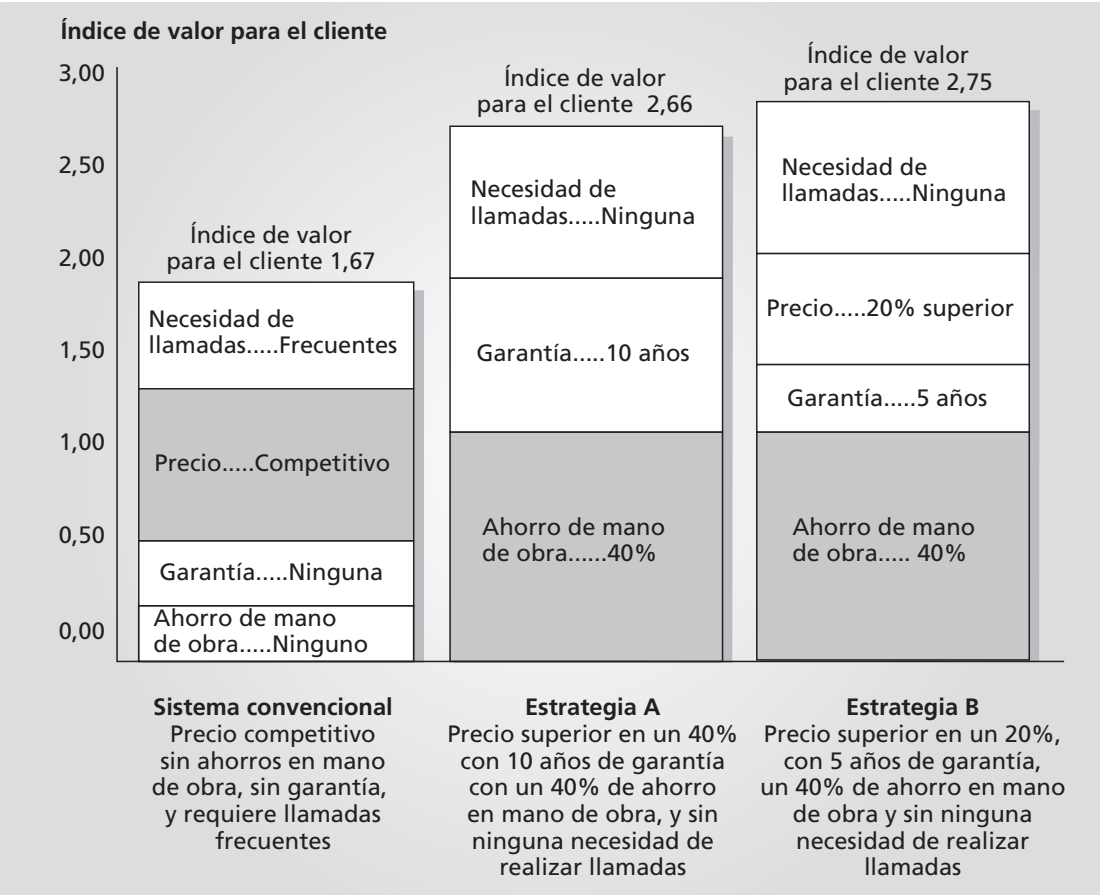


FIGURA 4-25 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES

Métodos	Objetivo fundamental	Herramientas de análisis
Exploración	Observar el uso	Diseño empático, un día en la vida del cliente, análisis del comportamiento de los usuarios líderes
Procesos	Comprender los procesos	Graparse al pedido, dinámicas de grupo, análisis del coste durante el uso, método Kano
Seguimiento	Medir resultados	Encuestas, paneles de consumidores, escaneado de datos
Testado	Probar características/precios	Análisis conjunto, escalas multidimensionales, diseño experimental
Análisis	Analizar relaciones	Regresión, análisis discriminante, análisis factorial y análisis *cluster*

ducto nos puede proporcionar nuevas perspectivas para su mejora. En este capítulo hemos examinado cuatro herramientas de exploración de las necesidades y problemas de los clientes: diseño empático, un día en la vida de un cliente, el método Kano y el análisis de los usuarios líderes. Todas estas herramientas proporcionan utilidad a la hora de encontrar nuevos formas de reforzar el valor para el cliente.

Métodos relacionados con los procesos

Los métodos relacionados con los procesos van más allá del producto, en un intento por comprender mejor los procesos que sigue el cliente a la hora de adquirir, disponer, usar y reemplazar un producto. Observar más allá del producto físico proporciona a las empresas la oportunidad de comprender mejor los problemas globales de los clientes y por lo tanto, oportunidades de mejorar la oferta, con nuevas fuentes de valor. Por ejemplo, el análisis de los costes durante el ciclo de vida de un producto, va más lejos del precio de compra del producto, en un esfuerzo por comprender todos los costes que incorpora su utilización. «Grápese a un pedido» resulta especialmente útil para descubrir oportunidades de creación de valor en el procesamiento de una orden, transporte y recepción de un pedido. Las dinámicas de grupo, practicadas sobre el público objetivo, se utilizan para obtener una comprensión más amplia del proceso que siguen los clientes en el uso de un producto concreto.

Métodos de seguimiento

Los métodos de seguimiento se usan para vigilar el uso y los rendimientos de un producto. Las encuestas permiten a las empresas hacer un seguimiento de la notoriedad del producto, de las intenciones de compra del mercado potencial, o de las valoraciones de los rendimientos del producto y los servicios en relación con la competencia. Las herramientas de seguimiento no son especialmente valiosas para descubrir necesidades encubiertas o problemas ocasionales en el proceso de uso de un producto. Sin embargo, el seguimiento del comportamiento de consumo, con los datos de los escáneres o de los paneles de consumidores, proporciona valiosas perspectivas del consumo de un producto. En este capítulo hemos utilizado los métodos de seguimiento para valorar los rendimientos de quince tostadores o para estimar el valor que los clientes atribuyen a los productos, servicios y reputación de cuatro fabricantes de fotocopiadoras.

Métodos de testado

Los métodos de testado van más allá de las observaciones y seguimiento, en un intento de anticipar cómo reaccionarán los clientes a diferentes ofertas de marketing. El análisis *trade-off* (también conocido como análisis conjunto) permite a las empresas anticipar el comportamiento ante nuevas características de los productos, dentro del contexto de las características anteriores y de diferentes niveles de precios. Los resultados de este método ayudan a las empresas a comprender el nivel de importancia que cada cambio concreto puede tener en la formación de las preferencias de los clientes. Las escalas multidimensionales (se tratan en el capítulo 6) se pueden utilizar para analizar cómo perciben los clientes la posición competitiva de un producto en relación con productos competitivos y sustitutivos. La investigación utilizando diseño experimental permite diferenciar el impacto de una modificación en precio/publicidad realizada sobre un grupo, en relación con otro que no ha sido expuesto a estas variaciones de precio/publicidad. Los métodos de testado son fundamentales para valorar el impacto potencial de un cambio en el producto, precio, comunicación, distribución o servicios.

Métodos de análisis

Finalmente, los métodos de *análisis* comprenden herramientas de análisis estadístico más complejas, que permiten examinar relaciones entre las variables. Por ejemplo, en el capítulo 5 mos-

traremos cómo se utilizan el análisis *cluster*, en la segmentación de mercados, para agrupar clientes con necesidades similares. El análisis discriminante, cuyo objetivo es encontrar variables que diferencien unos grupos de otros, se puede utilizar para determinar qué características demográficas diferencian a los segmentos identificados según necesidades. El análisis de regresión se utiliza, usualmente, para comprender, cómo una variable de respuesta, tal como las ventas o la notoriedad de un producto, se ve afectada por cambios en las variables de influencia, tales como precio, publicidad o promoción de ventas. El análisis factorial busca definir un conjunto de dimensiones entre varias variables correlacionadas. Por ejemplo, el análisis factorial, aplicado a una encuesta de automóviles, puede reducir los datos a unas pocas dimensiones significativas. Este realza la comprensión de los factores que mueven las percepciones de los clientes de automóviles. Si bien los métodos de análisis constituyen importantes herramientas de estudio de los clientes, su naturaleza es más estadística, y el detalle de su uso se encuentra fuera del campo de este libro. En el glosario del libro se define cada una de las herramientas de análisis de los clientes listadas en la figura 4-25.

■ Resumen

En el corazón de cualquier estrategia orientada hacia el mercado se encuentra un fuerte enfoque hacia los clientes y un compromiso permanente por comprender sus necesidades y problemas. Con frecuencia, las empresas simplifican el análisis de las necesidades de los clientes, centrándose en características específicas de los productos y en el valor del precio. Si bien estas valoraciones son importantes, no lo es menos tener una visión más amplia y comprender los procesos que siguen los clientes en sus decisiones de adquisición y uso de los productos. Métodos como «un día en la vida de un cliente» y el «análisis de los usuarios lideres» proporcionan a los directivos una forma útil de comprender, en su conjunto, las necesidades de los clientes, y descubrir nuevas oportunidades de mejora de su valor y satisfacción. El método Kano analiza las características de los productos que lideran la satisfacción e insatisfacción de los clientes.

Los usuarios finales de los productos están interesados en los beneficios que proporciona el producto físico, en los beneficios que proporcionan los servicios, en la imagen de marca (beneficios emocionales) y en todos los costes asociados a la compra. En contraste, los intermediarios, que venden los productos de las empresas fabricantes a los consumidores, tienen diferentes formas de percibir valor. Los intermediarios se sienten atraídos, satisfechos, y retenidos con un valor de transacción superior. El valor de transacción se basa en el margen que aporta el producto por metro cuadrado de espacio, en el valor del inventario requerido, en la rotación del inventario (número de veces al año que se vende el nivel de inventario) y en los gastos de marketing asociados con la promoción del producto. El fabricante puede modificar cada uno de estos componentes, para mejorar el valor de transacción percibido por el intermediario. Cuando miramos a lo largo del total de la cadena de suministro, podemos encontrarnos con que sus diferentes miembros son sensibles a valores diferentes. Esto plantea un reto adicional a los fabricantes, que confían en los intermediarios para alcanzar, conquistar y mantener a los clientes finales.

En este capítulo hemos examinado tres áreas de análisis del cliente que influyen en sus expectativas de beneficios (beneficios económicos, beneficios percibidos, y beneficios emocionales), y hemos analizado también la forma en la que los clientes, partiendo de dichos beneficios, valoran las ofertas. Los beneficios económicos se pueden medir en términos de ahorro para el cliente, y permiten a las empresas crear un valor económico superior a las ofertas de la competencia. El precio constituye una fuente de valor económico, pero existen también otras áreas. Así, se pueden derivar ahorros si se goza de menores costes en el uso del producto, en su propiedad, en su mantenimiento,

reparación y eliminación. Sin embargo, no todos los beneficios se pueden cuantificar y expresar en términos de valor económico para el cliente.

Los beneficios que se derivan de la apariencia de un producto, de servicios excepcionales o de la reputación de una empresa o de sus marcas, son más difíciles de traducir a valor económico. Por otra parte, las percepciones de los clientes tienen una gran influencia en la formación de sus preferencias y comportamiento de compra. A través de la medición de las percepciones de los clientes sobre los beneficios que ofrece un producto, servicio, o marca, en relación con sus competidores, podemos desarrollar el índice general de los beneficios totales percibidos en un producto concreto de una empresa. Midiendo la percepción del precio y de otros factores de coste, valorados en relación con la competencia, podremos desarrollar un índice general del total de costes asociados a la disposición de un producto. La diferencia entre los beneficios totales percibidos y los costes totales asociados proporciona una medición de las expectativas de valor percibido. Cuanto mayor sean las expectativas de valor para los clientes potenciales, mayor será el potencial de atraerlos, satisfacerlos y mantenerlos.

El tercer espacio de beneficio para los clientes lo forman los beneficios emocionales. Aquellos productos que atiendan a necesidades psicológicas de los clientes necesitarán una personalidad o aportar valores que creen beneficios emocionales. La comprensión de estos aspectos es muy importante a la hora de posicionar un producto y reforzar su valor percibido. Los productos, al igual que las personas, tienen personalidades y cuanto más cercana sea la posición de un producto en relación con las necesidades emocionales de su mercado objetivo, mayor será el valor potencial que crearemos para ese producto concreto.

Finalmente, el análisis *trade-off* o análisis conjunto sirve para ayudarnos a cuantificar mejor el valor creado por diferentes combinaciones de precio y producto. El análisis *trade-off* nos permite descubrir el grado en el que diferentes aspectos de una oferta mueven las preferencias de los clientes. Este análisis permite a las empresas estimar el valor que crea, en relación con los competidores clave, y estimar el impacto que ejercerán diferentes ofertas sobre la formación de las preferencias y valor relativo de los clientes. El análisis de los clientes y de la creación de valor constituyen importantes elementos a la hora de desarrollar estrategias de marketing que proporcionen altos niveles de satisfacción.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1. ¿Cuál es el peligro de preguntar directamente a los clientes qué es importante a la hora de realizar una compra?
2. ¿En qué medida las características de un producto difieren de los beneficios percibidos por el cliente?
3. ¿Qué significa la frase «graparse a un pedido»? ¿En qué medida el análisis de los procesos aumenta las oportunidades de mejorar el valor aportado al cliente?
4. ¿En qué medida el diseño empático ayuda a la empresa a descubrir problemas de los clientes y nuevas oportunidades de creación de valor?
5. ¿Cuál es el propósito de «pasar un día en la vida de un cliente»?
6. ¿En qué medida el método Kano ayuda a identificar nuevas características para un producto? ¿Cómo podría el método Kano identificar características que causan insatisfacción en el cliente?
7. ¿Cómo podría utilizar Microsoft el método Kano para mejorar la satisfacción de los clientes con su sistema operativo Windows?
8. ¿Por qué las escenas de vídeo de «un día en la vida de un cliente» deberían ir más allá del uso de un producto o servicio?
9. Explica el concepto valor económico de un cliente.
10. ¿Cuáles son las formas en las que una empresa puede crear un valor económico más atractivo?

11 ¿Por qué es importante medir beneficios y costes percibidos?
12 ¿Cuáles son las formas en las que una empresa puede mejorar el valor percibido en sus productos?
13 ¿Cómo deberían cambiar las preferencias de los clientes y su comportamiento de compra en función de los diferentes niveles de sus expectativas de valor?
14 ¿Por qué son importantes los beneficios emocionales?
15 ¿En qué medida las motivaciones psicológicas configuran los beneficios emocionales y las percepciones de valor de los clientes?
16 ¿En qué medida la personalidad de un presentador puede afectar a los beneficios emocionales del producto que apoya?
17 Partiendo de la figura 4-18 analice las personalidades de las marcas Kodak, Mountain Dew y Prudential Insurance y explique cómo se crean estas personalidades.
18 ¿Qué es el valor de transacción?
19 Explica cómo una tienda de conveniencia podría estimar su valor de transacción en la venta de productos marca Coca-Cola.
20 ¿Cómo podría Coca-Cola mejorar el valor de transacción del propietario de una tienda de conveniencia?
21 ¿En qué consiste el análisis *trade-off*? ¿En qué medida ayuda a comprender las preferencias de los clientes?
22 ¿Cómo podría una empresa determinar si sus clientes preferirían un nuevo servicio?

Herramientas de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best. Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Análisis del ciclo de costes en el uso de un producto

Coste de la compra Categoría	Costes específicos	Producto A AirCap	Producto B Competencia	Total de costes y valor económico
Precio (después de descuentos y rebajas)	Empaquetado del producto	1,05$	0,80$	0,25$
Coste de transporte	Transporte	2,40$	2,60$	(0,20$)
Instalación/manejo	Caja de transporte	0,55$	0,55$	0,00$
Inventario (coste de mantenimiento)				0,00$
Costes financieros (tipo de interés)				0,00$
Costes de propiedad (seguro)				0,00$
Costes de uso	Mano de obra	0,13$	0,83$	(0,70$)
Mantenimiento	Indemnización	0,05$	0,10$	(0,05$)
Abandono (costes de librarse del producto)				0,00$
Valor de reventa (*input* con valor negativo)				0,00$
Coste del ciclo de vida y valor económico		**4,18$**	**4,88$**	**(0,70$)**

Esta **herramienta de análisis de marketing** le permite valorar los costes durante el ciclo de vida de su producto (u otro considerado), su valor económico y el de los productos de la competencia. Introduzca o cambie los datos de las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación: este ejemplo se ha tomado de la figura 4-9, añadiendo una fila con el coste estimado por roturas en el transporte. ¿Qué valor económico crearía la empresa AirCap (1) si vendiera al precio de la competencia; (2) si dividiera los ahorros potenciales.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Beneficios para el cliente. Beneficio en el producto

Cliente Beneficios en el producto	Importancia relativa	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Ventaja relativa
Modernidad de la máquina	40	0	40	40	27
Rapidez en la impresión	30	0	30	30	20
Calidad de la imagen	20	0	0	0	0
Papel	10	−10	−10	−10	−10
	100				**37**
Beneficios relativos del producto					**137**

BENEFICIOS DEL SERVICIO

Cliente Beneficios del producto	Importancia relativa	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Ventaja relativa
Tiempo de reparación	60	−60	0	0	−20
Tiempo de respuesta a problemas	30	0	0	30	10
Calidad del servicio	10	0	0	0	0
	100				**−10**
Beneficios relativos del servicio					**90**

BENEFICIOS DE LA COMPAÑÍA

Cliente Beneficios de la compañía/marca	Importancia relativa	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Ventaja relativa
Compromiso hacia el cliente	60	0	60	60	40
Imagen de calidad	40	0	0	0	0
	100				**40**
Beneficios relativos de la compañía/marcas					**140**

Esta **herramienta de análisis de marketing** le permite valorar los beneficios percibidos en su producto, en relación con los percibidos en otros tres de la competencia. Introduzca o cambie los datos en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación: este ejemplo se ha tomado de las figuras 4-13 a 4-16. Para utilizar esta herramienta, siga, para cada uno de los beneficios, las siguientes instrucciones:

- Rellene la columna de importancia relativa si el beneficio puntúa dos o más puntos por encima o debajo de la competencia.
- Introduzca el valor cero en los beneficios que puntúen igual que la competencia, o con un punto de diferencia.
- Introduzca una importancia relativa negativa cuando su producto puntúe más de dos puntos por debajo que el producto de la competencia.

La ventaja relativa y los beneficios globales se calculan automáticamente. Para una estimación global de los beneficios percibidos por el cliente, necesitará introducir la importancia relativa de cada categoría de beneficios para el cliente, como mostramos a continuación:

IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS DISTINTOS BENEFICIOS PERCIBIDOS

Beneficios del cliente	Importancia relativa	Ventaja relativa	Beneficios globales
Beneficios en el producto	0,60	137	82,2
Beneficios en el servicio	0,30	90	27,0
Beneficios en la empresa y en sus marcas	0,10	140	14,0
	1,00		**123,2**

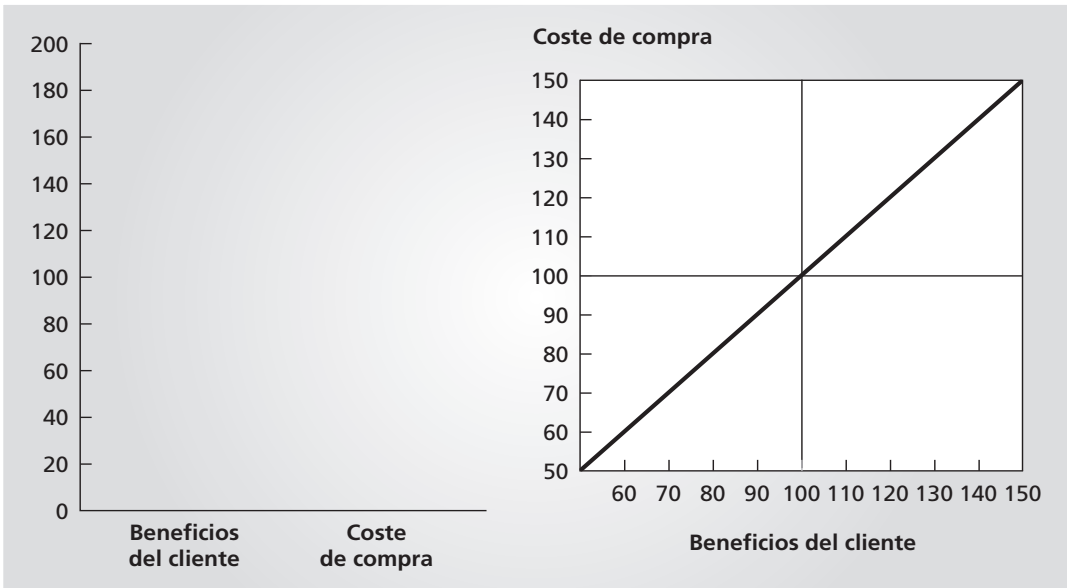
HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Coste y valor para el cliente. Total de costes percibidos en la compra

Percepciones del cliente Coste total de la compra	Importancia relativa	Posición competitiva (%)	Multiplicador	Índice total de la compra
Precio de compra	40	15	1,15	46
Servicios y reparaciones	30	10	1,10	33
Tóner	20	0	1,00	20
Papel	10	−20	0,80	8
	100			**107**

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar los costes percibidos en su producto en relación con tres productos de la competencia. Puede cambiar los datos de las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación: este ejemplo se ha tomado de la figura 4-17. Para utilizar esta herramienta, varíe el contenido de las celdillas sombreadas y así podrán tener el índice total de costes relativos percibidos por su cliente. Utilice este índice y el de beneficios, anteriormente calculado, para construir un mapa de valor similar al que se muestra la figura 4-18.

VALOR DEL CLIENTE Y MAPA DE VALOR



Notas

1. Readings in Positive Impact: William Henry Jr. "Walking in the Customer's Shoes" (November 1994): 6–7; Paul Tulenko. "It's Important to Know What Customers Want" (August 1994): 9–10; American Marketplace, "Author Says Success Lies in Customer Value Management" (August 1994): 11–12.
2. Dorothy Leonard and Jeffrey Rayport. "Spark Innovation through Empathic Design," Harvard Business Review (November–December 1997).
3. Michael Lanning. Delivering Profitable Value (Reading, MA: Perseus Books, 1998): 228–253.
4. Eric von Hippel. "Lead Users: An Important Source of Novel Product Concepts," Management Science 32, no. 7 (July 1986): 791–805.
5. Craig Henderson. "Finding, Examining Lead Users Push 3M to Leading Edge of Innovation." In Practice Case Study Series, American Productivity & Quality Center, 2000.
6. Gary Lillien, Pamela Morrison, Mary Sonnack, and Eric von Hippel. "Performance Assessment of the Lead User Idea Generation Process for New Product Development," working paper ISBM No. 4-2001, The Pennsylvania State University.
7. Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan, and John Sviokla. "Staple Yourself to an Order," Harvard Business Review (July–August 1992): 113–122.
8. Elmar Sauerwein, Franz Bailom, Kurt Matzler, and Hans Hinterhuber. "The Kano Model: How to Delight Your Customers," International Working Seminar on Production Economics," Innsbruck, Austria, February 19–23, 1996, 313–327.
9. Robert Yeager. "Customers Don't Buy Technologies; They Buy Solutions: Here's How Five Advanced Technology Marketers Saw the Light and Avoided Becoming High-Tech Commodities," Business Marketing (November 1985): 61–76.
10. Michael Hammer. The Agenda, Crown Business (2001).
11. John Forbis and Nitin Mehta. "Value-Based Strategies for Industrial Products," Business Horizons (May 1981): 32–42.
12. David Kiley. "On Cars, Big Rebates Aren't Always Big Savings," USA Today (August 5, 2003); also visit www.edmounds.com for other total cost of purchase comparisons.
13. "Ratings and Recommendation: Toasters and Toaster-Oven/Broilers," Consumer Reports (August 1998): 42–43.
14. "Perceptions of Quality," Journal of Marketing (October 1993): 18–34.
15. Bradley Gale. Managing Customer Value (New York: Free Press, 1994).
16. Morris Holbrook. "The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience." In Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Roland Rust and Richard Oliver, ed. (London: Sage Publications, 1991): 21–71.
17. Delbert Hawkins, Roger Best, and Kenneth Coney. "The Changing American Society: Values and Demographics," in Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy, 6th ed. (New York: Irwin, 1995): 66–88.
18. Jennifer Aaker. "Dimensions of Brand Personality," Journal of Marketing Research (August 1997): 347–356.
19. Donald Tull and Delbert Hawkins. Marketing Research: Measurement and Method, 6th ed. (New York: Macmillan, 1993): 406–418; and M. Agarwal and P. Green. "Adaptive Conjoint Analysis Versus Self-Explicated Models," International Journal of Research (June 1991): 141–146.
20. John Morton and Hugh Devine. "How to Diagnose What Buyers Really Want," Business Marketing (October 1985): 70–83.

APÉNDICE 4.1

Operaciones para realizar el análisis *trade-off* (análisis conjunto)

Paso 1. Calcule la puntuación de cada dimensión de valor, sumando las puntuaciones obtenidas en cada uno de sus niveles.

Ahorros en mano de obra	Precio			
	El mismo	+20%	+40%	
Ninguno	Algunas 5 años (A) 5	Frecuentes 10 años (B) 6	Ninguna Ninguna (C) 8	= 19
20%	Ninguna 10 años (D) 1	Algunas Ninguna (E) 7	Frecuentes 5 años (F) 9	= 17
40%	Frecuentes Ninguna (G) 3	Ninguna 5 años (H) 2	Algunas 10 años (I) 4	= 9
	= 9	= 15	= 21	

Garantía del producto

Ninguna	= 8 + 7 + 3	= 18
5 años	= 5 + 9 + 2	= 16
10 años	= 6 + 1 + 4	= 11

Necesidad de llamadas

Ninguna	= 8 + 1 + 2	= 11
Algunas	= 5 + 7 + 4	= 16
Frecuentes	= 6 + 9 + 3	= 18

Paso 2. Ordene la importancia de las distintas dimensiones de valor y sintetice las puntuaciones, desde las más bajas hasta las más altas (véase tabla inferior)

	X	Y
40% de ahorro en mano de obra	9	1,00
Mismo precio	9	1,00
10 años de garantía	11	0,83
No necesidad de llamadas	11	0,83
Precio 20% superior	15	0,50
5 años de garantía	16	0,42
Necesidad de algunas llamadas	16	0,42
20% de ahorro en mano de obra	17	0,33
Sin garantía	18	0,25
Necesidad de llamadas frecuentes	18	0,25
Sin ahorro en mano de obra	19	0,17
Precio 40% superior	21	0,00

Paso 3. Calcule la puntuación máxima, la mínima, y la diferencia entre ambas.

Paso 4. Haga homogéneas las puntuaciones de las filas (X's), utilizando la siguiente fórmula de normalización:

Fórmula de normalización:

$$Y = \frac{X_{max} - X}{X_{max} - X_{min}}$$

$$Y = \frac{21 - X}{21 - 9}$$

$$Y = \frac{21 - X}{12}$$

Ahora, todas las puntuaciones estarán entre los valores 0 y 1, depeniendo de su atractivo global para este segmento analizado.

21. J. Axelrod and N. Frendberg. "Conjoint Analysis," Marketing Research (June 1990): 28–35; P. Green and V. Srinivasan. "Conjoint Analysis in Marketing Research," Journal of Marketing (October 1990): 3–19; D. Wittink and P. Cattin. "Commercial Use of Conjoint Analysis," Journal of Marketing (July 1989): 19–96; and A. Page and H. Rosenbaum. "Redesigning Product Lines with Conjoint Analysis," Journal of Product Management (1987): 120–137.

CAPÍTULO 5

Segmentación de mercados y marketing de relaciones con los clientes

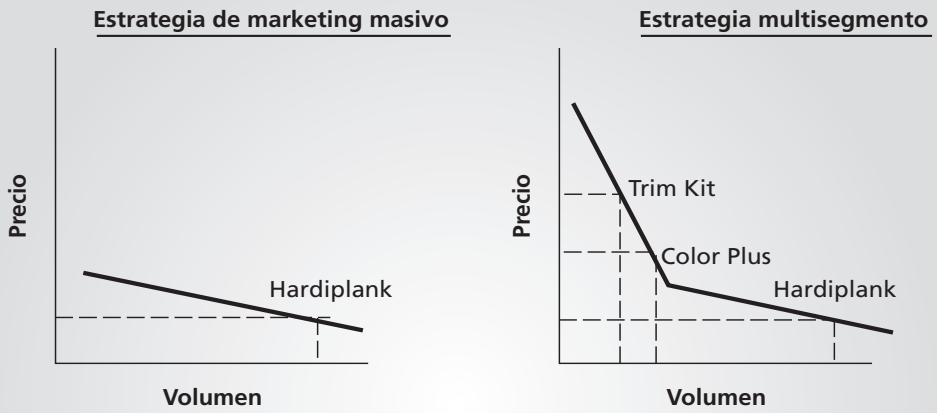
La empresa Hardiplank es la compañía líder del mercado de cemento para revestimiento exterior de viviendas, con un 13% de la cuota de mercado en Estados Unidos. En 1990, James Hardie confiaba en la aplicación de una estrategia de marketing masivo, como el camino más rentable para su empresa. La compañía asumía que el cemento para revestimiento exterior de viviendas debía ser tratado como una mercancía, y que tenía que tener un precio competitivo con otros materiales convencionales de revestimiento, tales como la madera, el vinilo y el aluminio. Sin embargo, el cemento para revestimiento exterior de viviendas de Hardiplank ofrecía algunos beneficios que otros materiales de revestimiento no tenían. Era resistente al fuego, a la descomposición y a las plagas. Por estas razones, la empresa ofrecía 50 años de garantía. Si bien los constructores eran sensibles al precio, pensaban que los propietarios de viviendas de alta calidad pagarían más por unas viviendas construidas con materiales que ofrecieran esta garantía.

Este conocimiento llevó a James Hardie a segmentar el mercado de cemento para revestimiento en dos grandes segmentos: el segmento sensible a la calidad, que suponía aproximadamente un 30% del mercado, y el segmento que valoraba especialmente el precio, que ocupaba el 70% restante. Además de los beneficios que ya ofrecía el cemento para revestimiento, el segmento sensible a la calidad valoraba mucho el aspecto final de la vivienda. En respuesta a esta necesidad James creó un material de revestimiento de preaplicación, que aseguraba la apariencia final, y al que denominó «Color Plus», para reforzar la diferenciación del producto. Introdujo también un kit de molduras que ofrecía nuevas posibilidades de mejora del aspecto general externo de la vivienda, al cual era muy sensible el cliente que buscaba calidad. Estos desarrollos del producto proporcionaron a arquitectos y constructores la oportunidad de mejorar el aspecto exterior de la vivienda. Estos productos de mayor valor añadido, se vendieron a precios más elevados y con mayores márgenes.

El segmento sensible en los precios estaba integrado por constructores de casas prefabricadas y casas por pisos. Este segmento estaba centrado en el coste, y los materiales constituían una parte importante de este concepto. Para servir mejor a este segmento James Hardie modificó el producto, de manera que su aplicación fuera más sencilla y rápida. Esta estrategia de segmentación multiproducto le permitió aumentar su precio promedio de 419$ en 1999, a 471$ en 2003, por cada mil metros cuadrados revestidos, duplicando, además el volumen de ventas. Y lo que es más importante: esta estrategia le permitió a James Hardie aumentar la rentabilidad de su empresa del 19,9% en 1999 al 25% en 2003.

La segmentación de mercados constituye la piedra angular de una empresa con una gestión orientada al mercado y es una herramienta fundamental para conseguir mejoras en la rentabilidad y productividad del marketing. Supone identificar grupos específicos de clientes, con necesidades y comportamientos de compra únicos, y definir las características demográficas relevantes que los identifican. La segmentación de mercados abre la puerta a múltiples estrategias orientadas al mercado y a una mayor eficiencia del marketing. Además, crea oportunidades de crecimiento de las ventas y de los beneficios.

FIGURA 5-1 ESTRATEGIA DE MARKETING MASIVO *VERSUS* ESTRATEGIA MULTISEGMENTO



Área de resultados	1999	2000	2001	2002	2003
Ingresos por ventas (millones)	245,60$	310,50$	373,00$	444,80$	599,70$
Volumen (billones de metros cuadrados)	586,2	724,9	852,3	988,5	1273,6
Precio por 1.000 m^2	419$	428$	438$	450$	471$
Beneficio antes de intereses e impuestos (millones)	48,90$	72,30$	73,50$	85,80$	155,10$
Rentabilidad sobre ventas antes de impuestos (%)	**19,9**	**23,3**	**19,7**	**19,3**	**25,0**

NECESIDADES DE LOS CLIENTES

La comprensión de las necesidades de los clientes constituye el primer paso de una aplicación exitosa de la estrategia de segmentación de mercados. Una empresa que posea una fuerte orientación al mercado se caracterizará por comprender las necesidades de los clientes y desarrollar estrategias que consigan atraer, satisfacer y mantener leales a los mercados objetivos. Dado que es raro que todos los clientes potenciales tengan las mismas necesidades, las empresas que posean una fuerte orientación al mercado dividirán su mercado atendido en distintos segmentos, como hemos descrito anteriormente.

> Un segmento de mercado es un grupo de clientes que comparten necesidades, comportamiento de compra y características de identificación[1].

Tanto el mercado de clientes finales como el empresarial se caracterizan por tener sus propias necesidades, pero los factores que influencia su composición son diferentes. Comprender por qué los clientes finales tienen diferentes necesidades ayuda a determinar cómo dividir el mercado de una forma útil.

Fuerzas que configuran las necesidades en los mercados de consumo

Los clientes finales difieren en muchas cosas. Resulta claro comprender que los consumidores de automóviles, pasta de dientes y ocio buscan cosas diferentes. Pero no resulta tan obvio comprender los factores que influencian sus preferencias. Si bien existen muchos factores que contribuyen a explicar estas diferencias[2], en la figura 5-2 se explican los tres más importantes.

Influencias demográficas

A medida que la situación *demográfica* de una persona se modifica, cambian también sus necesidades y preferencias. Así, los cambios en el nivel de renta, ocupación, nivel educativo, situación de pareja etc., contribuyen a cambiar las necesidades de los consumidores hacia los productos. Consi-

FIGURA 5-2 FACTORES FUNDAMENTALES QUE EXPLICAN LAS DIFERENCIAS EN LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES

dérese cómo cambian las necesidades y preferencias de las personas hacia un automóvil según la persona se encuentre en una situación universitaria o en un ciclo formativo dentro de una empresa. Unos años más tarde, la misma persona puede casarse y formar una familia, y estos cambios en su situación familiar, con frecuencia, cambian también sus necesidades y preferencias hacia los coches. Dado que existen muchas diferencias demográficas entre las personas y las familias, deberíamos esperar una gran variedad de agrupaciones en referencia a lo que los consumidores necesitan, pueden afrontar y compran. En la medida en la que los factores demográficos reflejan las necesidades y preferencias de los consumidores, se pueden utilizar para identificar segmentos de mercado.

Influencias de los estilos de vida

A la hora de analizar las necesidades de los consumidores y la demanda del mercado los factores demográficos no son el único factor. Los *estilos de vida* de las personas (actitudes, intereses, opiniones) contribuyen también a explicar las diferencias en las necesidades de los consumidores. Dos personas pueden pertenecer a un mismo grupo demográfico y, sin embargo, diferir en sus actitudes y orientaciones de valor. Un consumidor sensible al medio ambiente es probable que prefiera un coche diferente al de un usuario cuyos valores estén centrados en la diversión y gratificación personal. Estas diferencias en el mundo de los valores, así como sus actividades, intereses, opiniones, constituyen las fuerzas que dibujan el estilo de vida de una persona y sus necesidades y preferencias hacia los productos. En la medida en que los estilos de vida reflejen las necesidades y preferencias de los consumidores se pueden utilizar para identificar segmentos relevantes del mercado.

Comportamientos de uso

La forma en la que los *consumidores usan* los productos modifica también lo que buscan en los mismos. Una familia que tenga dos o tres niños, de menos de diez años, dará a un automóvil un uso diferente del que le dé una familia con dos niños mayores de dieciséis. Por otra parte, si los padres están adquiriendo un coche para regalárselo a su hijo, recién graduado, es probable que busquen en el automóvil cosas diferentes a si lo compran para las necesidades de la familia o de la empresa. En la medida que el comportamiento de uso refleje las necesidades y preferencias de los consumidores, se puede utilizar para identificar segmentos relevantes del mercado.

Fuerzas que configuran las necesidades del mercado empresarial

Con frecuencia, las discusiones de segmentación de mercados se limitan al campo de los mercados de gran consumo y, quienes se dirigen al mercado empresarial, extrapolan a este campo lo dicho anteriormente. En la actualidad, las fuerzas fundamentales que reflejan las necesidades del mercado empresarial son parecidas, pero existen algunas matizaciones, como puede apreciarse en la figura 5-3.

Factores de identificación de la empresa (Firmographics)

En el mercado de consumo una de las fuerzas que reflejan las necesidades de las personas son sus variables demográficas. En el mercado empresarial este término se puede sustituir por *firmografía*. La firmografía de una empresa la componen variables como el número de empleados, su volumen de ventas, su número de ubicaciones, los años de experiencia o su situación financiera. A las empresas también se las puede identificar por su código de clasificación industrial. Estas diferencias de

FIGURA 5-3 FUERZAS QUE CONFIGURAN LAS NECESIDADES DEL MERCADO EMPRESARIAL

firmografía, con frecuencia, se traducen en necesidades diferentes para aplicaciones diferentes de los productos.

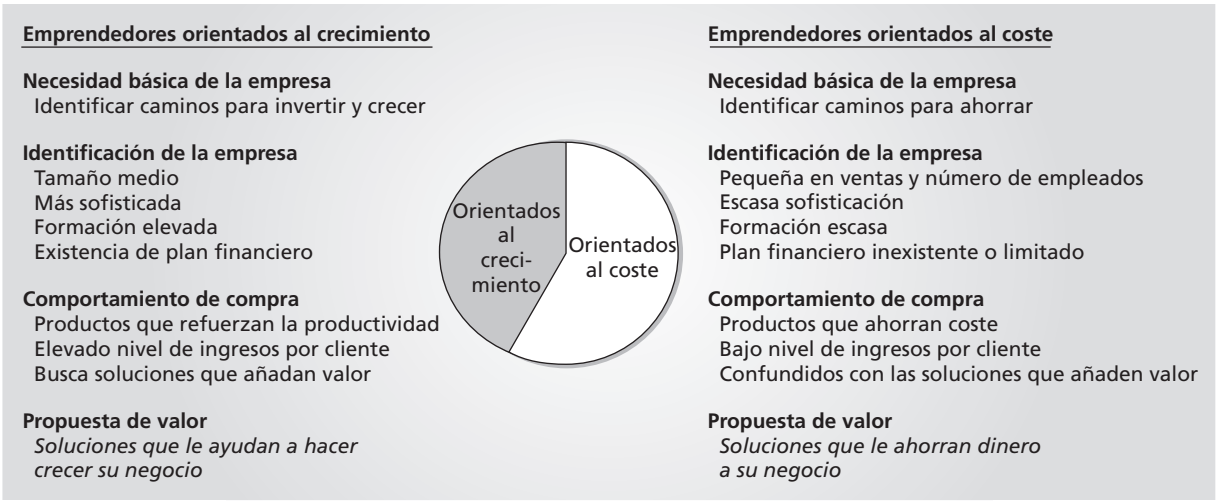
Cultura empresarial

De la misma forma que las personas tienen estilos de vida diferentes, las empresas tienen también sus *culturas* que influencian sus necesidades. Dos empresas que tengan la misma firmografía pueden experimentar necesidades diferentes debido a sus diferentes culturas. Una empresa con una gran base tecnológica y con una orientación al crecimiento, puede tener necesidades muy diferentes a una empresa que fabrica materiales básicos y que no tenga aspiraciones de crecimiento. Otras diferencias en la cultura empresarial se manifiestan en la actitud hacia el riesgo o en el nivel de centralización de la toma de decisiones. Es probable que todos estos aspectos de la cultura empresarial influencien las necesidades y requisitos de las empresas en sus decisiones de compra.

Comportamiento de uso

Finalmente, al igual que en el mercado de consumo masivo, el comportamiento de uso del producto de la empresas puede jugar un papel fundamental a la hora de tomar sus decisiones de adquisición. Comportamientos de uso como el volumen de compra, su frecuencia, quién decide, o quién y cómo usa lo adquirido, ejercen su influencia en la valoración de las variables que la empresa tendrá en cuenta a la hora de seleccionar a un vendedor o un material. Con frecuencia, la empresa no sólo busca un producto sino también el apoyo de una empresa, su asistencia técnica, o la integridad de la compañía. Por ejemplo, aunque existan varios millones de pequeñas empresas en los Estados Unidos, el segmento de pymes se puede dividir en dos grandes grupos: *pequeñas empresas orientadas al crecimiento* y *pequeñas empresas orientadas al coste*. Como puede verse en la figura 5-4, cada segmento tiene diferentes necesidades, firmografía y comportamiento de compra. Las empresas orientadas al crecimiento tienen un nivel mayor de educación, son más sofisticadas, están mejor organizadas, y sienten pasión por hacer crecer sus negocios. Como contraposición, las pequeñas empresas orientadas al coste están más centradas en mantener su situación, y al menor coste posible. Estas pequeñas empresas tienden a ser menos sofisticadas en sus operaciones, tienen un menor nivel de educación, y es menos

FIGURA 5-4 LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS EN EL CASO DE LA PEQUEÑA EMPRESA



probable que dispongan de un plan financiero formal. Conseguir una relación permanente de colaboración (venta exitosa) en cualquiera de los dos segmentos, requiere poner en práctica una estrategia que reconozca las necesidades y él comportamiento especial de cada uno de estos segmentos.

LA SEGMENTACIÓN EN BASE A LAS NECESIDADES

La comprensión de las necesidades de los clientes constituye un activo fundamental a la hora de gestionar la segmentación de mercados. Si bien las características demográficas, los estilos de vida y los comportamientos de uso pueden ayudar a dibujar las necesidades de los consumidores, no suelen ser la forma más útil para identificar grupos de consumidores. Sencillamente, se dan demasiadas variables y demasiadas combinaciones. El proceso de segmentación de mercados debería comenzar por el análisis de las necesidades de los consumidores, como describimos a continuación:

> En primer lugar, agrupe a los consumidores que sientan las mismas necesidades y, luego, descubra cuál de los factores demográficos, estilos de vida y comportamientos de uso, identifican a unos y a otros grupos, con necesidades específicas.

De esta forma, conseguiremos que las necesidades de los consumidores dirijan el proceso de segmentación. Este enfoque reduce la probabilidad de la práctica de una segmentación artificial del mercado, basada en una combinación de factores demográficos y de comportamientos de uso, que no son las fuerzas fundamentales que reflejan las necesidades de los consumidores. Sin embargo, antes de que sigamos con el proceso de segmentación en base a las necesidades de los consumidores, examinemos, en primer lugar, la trampa de los factores demográficos.

La trampa de los factores demográficos

Los especialistas de marketing novatos en la aplicación de la estrategia de segmentación de mercados caen, con frecuencia, en la *trampa de los factores demográficos*. Partiendo del importante papel

que los factores demográficos, los estilos de vida y el comportamiento de uso juegan en la configuración de las necesidades de los consumidores, les parece lógico segmentar el mercado en base a estas diferencias. Por ejemplo, podríamos segmentar el mercado de servicios financieros a particulares, en base a las diferencias de renta, educación, edad, cantidad invertida, frecuencia de las transacciones y tipo de inversiones realizadas. Si consideramos tres niveles para cada una de estas seis variables, nos podremos encontrar con más de 700 posibles segmentos.

Número de segmentos = (tres niveles por variable)^6= 729

Demasiados segmentos para poder aplicar, de forma útil, una estrategia específica para cada grupo. Y quizá todavía más importante, es posible que ninguno de los 729 segmentos tenga necesidades diferentes, significativamente importantes. Puede resultar fácil agrupar a los consumidores por factores demográficos, estilos de vida, o nivel de uso del producto, pero estas variables puede que no resulten útiles, fértiles, a la hora de definir las necesidades de los consumidores. Si bien los mercados son heterogéneos, y las personas difieren por su demografía, actitudes, y circunstancias de vida, la segmentación demográfica rara vez proporciona una vía útil para desarrollar estrategias de producto o de comunicación[3]. Tiene mucho más sentido comenzar el proceso de segmentación de mercado por las necesidades de los consumidores y agruparlos en base a la similitud de sus necesidades.

Segmentos de mercado basados en las necesidades

Para ilustrar la importancia de la segmentación en base a las necesidades, consideremos, de nuevo, cómo podríamos segmentar el mercado de servicios de asesoría de inversiones. Entre los factores demográficos que podrían considerarse se incluyen la renta, propiedades, edad, ocupación, educación, situación familiar. Los comportamientos de uso relevantes podrían incluir el nivel de experiencia con inversiones, tamaño de la inversión propuesta, o la diversificación deseada en la cartera. Cada uno de estos factores podría considerarse, de una forma legítima, como una fuerza importante a la hora de describir las necesidades de los consumidores. Sin embargo intentar segmentar este mercado en base a estas diferencias, sería una tarea inútil. En su lugar, el primer paso del proceso de segmentación mercados, tal y como figura en la figura 5-5, es identificar las necesidades de inversión de los consumidores y los beneficios que esperan conseguir de sus decisiones de inversión. Un estudio de las *necesidades* de inversión del segmento femenino identificó estos tres segmentos[4]:

- **Segmento A:** inversores que buscan una inversión que supere la inflación y tenga las mínimas consecuencias en impuestos.
- **Segmento B:** inversores que buscan una inversión que se revalorice, con un riesgo limitado.
- **Segmento C:** inversores que buscar una inversión que produzca la máxima tesorería, con el mínimo riesgo.

A un asesor financiero no le llevaría mucho trabajo adivinar qué tipo de inversiones se ajustarían mejor a cada tipo de inversores. Sin embargo, sí sólo tenemos en cuenta las necesidades, no sabremos, de hecho, quienes son los clientes que manifiesten dichas necesidades. El beneficio fundamental de una estrategia de segmentación diseñada en torno a las necesidades de los clientes es que los segmentos se diseñan centrados en necesidades específicas. La principal desventaja es que no sabemos quiénes son esos clientes. Para conseguir que la estrategia de segmentación sea accionable necesitamos determinar qué elementos demográficos y de uso del producto identifican y diferencian a las personas que integran un segmento de las personas que integran otro.

FIGURA 5-5 ETAPAS EN EL PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Etapas del proceso de segmentación	Descripción
1. Segmentación basada en las necesidades	Agrupe a los clientes en segmentos, de forma que cada grupo sienta las mismas necesidades y valore los mismos beneficios, a la hora de solucionar un problema particular.
2. Identificación de los integrantes del segmento	Determine para cada segmento las variables demográficas, de estilos de vida y de comportamiento de uso del producto, que identifican a los integrantes del segmento.
3. Atractivo del segmento	Partiendo de unos criterios predeterminados, calcule el atractivo global de cada segmento.
4. Rentabilidad del segmento	Determine la rentabilidad de cada segmento (contribución neta de marketing).
5. Posicionamiento del segmento	En base a las necesidades y características especiales de cada segmento defina una proposición de valor y un posicionamiento producto-precio.
6. Test ácido de segmentación	Cree «tablas descriptivas» de los segmentos que permitan analizar el atractivo de cada estrategia de posicionamiento seleccionada.
7. Estrategia de marketing mix	Desarrolle la estrategia de posicionamiento, incluyendo todos los elementos del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución.

Identificación de los integrantes de un segmento

Una vez que hemos definido los segmentos partiendo de las necesidades de las personas, el segundo paso del proceso de segmentación es la identificación de las personas que integran el segmento. Llevar a la práctica la estrategia de segmentación requiere la identificación de los integrantes del segmento (segmento accionable). Tanto las variables demográficas como las de uso del producto resultan útiles para conseguir el objetivo de identificación del público objetivo[5]. Todos los segmentos deben tener definidas las características demográficas, los estilos de vida y el uso del producto, variables que permiten identificar y diferencian de forma significativa a un segmento de otro. Como factores descriptivos clave del segmento A podemos destacar la orientación a la carrera profesional, con trabajo, educación y nivel de renta por encima del promedio. Es más probable que las mujeres que integran este segmento posean un alto nivel de auto confianza, sean independientes, y tengan intereses fuera de la vivienda. El conjunto de estas características hacen que a este segmento se le haya denominado *Mujeres con Carrera Profesional*. Conocidas las necesidades y las variables de identificación de este grupo, se puede comenzar a visualizar una mujer profesional, con buenos niveles de autoestima, y de renta, que le permiten realizar inversiones, pero que quiere que sus inversiones crezcan a un ritmo superior a la inflación y que no planteen problemas de impuestos.

Si bien las integrantes del segmento B pertenecen a la misma categoría de edad que las del segmento A, estas personas tienen niveles inferiores de renta, la mayoría tienen niños de corta edad y algunas todavía no están casadas. Tienen menos experiencia en la realización de inversiones y es probable que sientan temor ante las decisiones de inversión. En base a estas características a este segmento se le conoce como *Familia Monoparental,* dada su situación especial familiar y su estilo de vida.

Al segmento C se le conoce como *Mujer Madura*, como consecuencia de su edad, aspecto conservador y posición de salud. Estas inversoras se caracterizan por desear inversiones que proporcionen un nivel elevado de rentabilidad, con un riesgo limitado. En resumen, los tres segmentos tienen

FIGURA 5-6 FACTORES QUE IDENTIFICAN AL SEGMENTO DE MUJERES INVERSORAS

Necesidad básica: Perfil del segmento:	Segmento A Crecimiento sin impuestos	Segmento B Apreciación con riesgo mínimo	Segmento C Ingresos con riesgo mínimo
Factores demográficos			
Edad	35–45	35–55	55–75
Renta > 50.000$	86%	3%	63%
Con trabajo	100%	43%	17%
Profesional	83%	9%	13%
Casada	56%	13%	35%
Con niños < 5 años	24%	83%	5%
Formación superior	78%	23%	17%
Estilo de vida			
Actitud hacia la inversión	Confiada	Conservadora	Conservadora
Intereses	Deportes, lectura	Familia	Ocio
Ocio	Conciertos	Películas	Televisión
Valores personales	Individualista	Cooperadora	Tradicional
Comportamiento de uso			
Experiencia	Bastante/amplia	Ninguna/limitada	Limitada/moderada
Preferencia sobre el riesgo	Moderado/alto	Bajo	Bajo/moderado
Busca rendimiento	Creciente	Fijo	Fijo

necesidades e identidades únicas que nos permiten llevar a cabo, de una forma eficiente, los dos primeros pasos del proceso de segmentación, sintetizados en la figura 5-5.

Atractivo de un segmento

¿Qué hace que un segmento de mercado resulte muy atractivo y otro poco? Si bien las empresas podrían responder a esta pregunta de diferentes formas, según su situación en el sector, cuando volvemos la vista atrás y analizamos con más perspectiva los factores que hacen que un segmento de mercado resulte o no atractivo, encontramos pocas diferencias. A la hora de valorar, en la práctica, el atractivo de un segmento, éste se mide estimando su índice de crecimiento, la intensidad de la competencia y la accesibilidad a los clientes y a los canales.

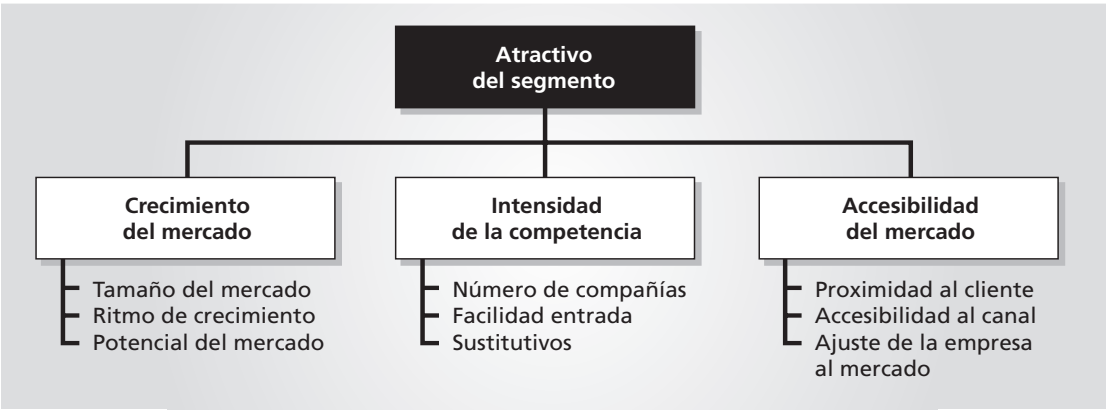
Crecimiento del mercado

Como puede verse en la figura 5-7 entre las fuerzas que configuran el índice de crecimiento de un mercado hay que destacar su tamaño actual, su ritmo de crecimiento y su índice de potencial total. Los mercados amplios y con segmentos que ofrecen expectativas de crecimiento rápidas resultan más atractivos que las combinaciones de segmentos pequeños con expectativas de crecimiento lento. Ambas fuerzas, tamaño actual y ritmo de crecimiento, afectan directamente a la identificación de oportunidades de crecimiento rentables. A la hora de valorar el atractivo de un segmento, el primer paso es identificar las fuerzas clave del mercado que contribuyen a crear oportunidades de crecimiento atractivas.

Intensidad de la competencia

El atractivo de un segmento se ve afectado por el número de competidores, el número de productos sustitutivos y la rivalidad entre la competencia. Aunque el índice de crecimiento de un mercado

FIGURA 5-7 FUERZAS QUE ILUSTRAN EL ATRACTIVO DE UN SEGMENTO



resulte atractivo, la intensidad de la competencia en el mismo puede descompensar este interés inicial y las oportunidades de crecimiento rentable. El atractivo de un mercado disminuye cuando existen muchos competidores o la entrada al mercado sea relativamente sencilla, porque en esta situación resulta más difícil conseguir una buena cuota de participación y los objetivos de margen deseados. Por otra parte, si existen muchos productos sustitutivos y escasas posibilidades de diferenciación de la oferta, los márgenes resultarán también pequeños. Un mercado resulta atractivo cuando se esperan pocos competidores, poca competencia en precio, pocos productos sustitutivos y dificultades de entrada para las empresas competidoras.

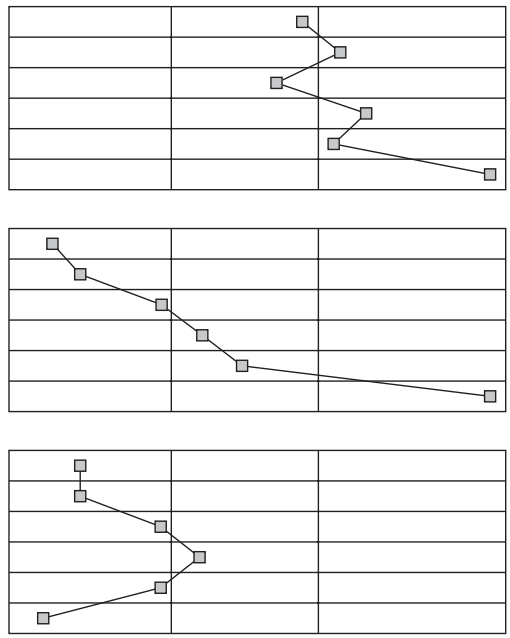
Accesibilidad a los clientes

Para que un segmento de mercado resulte atractivo debe ser accesible. El primer requisito es que a la empresa le resulte fácil el acceso a canales que permiten poner el producto a disposición de los clientes finales. Si los usuarios del producto no se encuentran familiarizados con el mismo, o el canal de distribución no es de fácil acceso para la empresa, ésta tendrá pocas oportunidades de éxito. La accesibilidad al mercado requiere igualmente que exista un buen ajuste entre las capacidades básicas de la empresa y las necesidades del público objetivo. Cuanto mejor sea este ajuste, mejor será la accesibilidad a los mercados. Si la empresa no dispone de recursos de marketing suficientes, la accesibilidad al mercado se verá muy dificultada. El atractivo de un segmento de mercado se ve reforzado cuando la empresa dispone de una buena accesibilidad a los clientes, de suficiente recursos de marketing, y de un buen ajuste entre las necesidades de sus clientes y las competencias básicas de la empresa.

La figura 5-8 resalta la importancia de una elección de la estrategia de segmentación de mercados acorde con el atractivo de los mismos. Esta figura contempla el caso de una empresa de seguros de salud, que sin definir una estrategia de segmentación atendía a todos los clientes por igual. Sin embargo, un análisis del comportamiento del mercado ante la cobertura de riesgos reveló que la mayor cuota de participación de la empresa se encontraba en el segmento I, el de menor tamaño y rentabilidad. La consideración de los ingresos medios de los clientes de los segmentos II y III, así como su menor volumen relativo de reclamaciones, hizo que la compañía dedicara en el futuro, un mayor porcentaje de sus esfuerzos de marketing a estos segmentos. Un beneficio fundamental de una buena práctica de la estrategia de segmentación de mercados es que permite identificar los segmentos que no deberían buscarse. Chuck Lillis, Consejero Delegado del grupo MediaOne lo expre-

FIGURA 5-8 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL MERCADO DE SEGUROS

Segmentos en el mercado de seguros	Tienen y no se darán de baja	No tienen, pero piensan comprar	Piensa reducir la prima	No tienen y no piensa comprar
Segmento I: Mínimo uso del seguro				
Seguro de vida				
Muerte en accidente				
Prescripción de fármacos				
Incapacidad a largo plazo				
Segunda opinión médica				
Cobertura separada de accidentes				
Segmento II: Comprador básico				
Seguro de vida				
Muerte en accidente				
Prescripción de fármacos				
Incapacidad a largo plazo				
Segunda opinión médica				
Cobertura separada de accidentes				
Segmento III: Favorecedor del empleo del seguro				
Seguro de vida				
Muerte en accidente				
Prescripción de fármacos				
Incapacidad a largo plazo				
Segunda opinión médica				
Cobertura separada de accidentes				



Promedio de uso del seguro

Segmento	Tamaño	Ingresos por cliente*	Reclamaciones problemas*	Cuota de mercado de la empresa
Mínimo uso del seguro	30%	100	100	40%
Comprador básico	34%	163	71	27%
Favorecedor del empleo del seguro	36%	181	66	19%

*El índice 100 corresponde al segmento «mínimo uso del seguro».

saba en estos términos: «sé que nuestra empresa está haciendo un buen trabajo en segmentación de mercados cuando conocemos a quien deberíamos vender y a quien no.» Aquellas empresas que no practican de forma adecuada la segmentación de mercados venden generalmente a todo el mundo, y con esta estrategia dejan de obtener beneficios sin saberlo.

Rentabilidad de un segmento

Si bien el atractivo de un segmento puede parecer aceptable, la empresa puede decidir no atenderlo si no ofrece el potencial de beneficio deseado. Para estimar la rentabilidad de un segmento podemos

partir de la contribución neta de marketing esperada para un determinado nivel de participación en el mismo.

Por ejemplo, el mercado para los selladores de silicio se puede segmentar, como se ilustra en la figura 5-9, en base a las necesidades de los clientes y a las posibles aplicaciones del producto. Si bien el producto básico, silicio, es el mismo para todos los segmentos, las estrategias de segmentación se personalizan según las diferentes necesidades de los clientes (1) en cantidad de producto, (2) empaquetado, (3) aplicaciones deseadas, (4) nivel de apoyo de ingeniería, (5) servicio técnico, (6) disponibilidad, y (7) precio.

El *segmento que busca soluciones de ingeniería* adquiere 100 millones de kilogramos cada año y el fabricante de selladores de silicona es capaz de capturar un 20% de cuota con una estrategia específica para este grupo. Este segmento requiere un empaquetado de características especiales, un aplicador especial de silicio, y una solución técnica completa y específica, basada en una relación interpersonal entre la compañía y el cliente. La personalización en el producto y en el servicio sirve para obtener un precio de 10$ por libra (0,454 kilogramos). El margen es del 60% y la inversión en gastos de marketing y comerciales del 20% sobre las ventas. Como puede apreciarse en la figura 5-9 esta estrategia de segmentación proporciona una contribución neta de marketing de 80 millones de dólares, una rentabilidad del marketing sobre las ventas del 40% y una rentabilidad del marketing sobre la inversión en gastos comerciales y de marketing del 200%.

$$\begin{aligned}\text{Contribución Neta del Marketing} &= \left[\text{Demanda mercado} \times \text{Cuota mercado} \times (\text{Precio} \times \text{Margen})\right] - \text{Inversión marketing}\\ &= (100 \text{ millones} \times 0{,}20 \times 10{,}00\$ \times 60) - 40 \text{ millones de dólares}\\ &= (20 \text{ millones} \times 6{,}00\$) - 40 \text{ millones de dólares}\\ &= 120 \text{ millones de dólares} - 40 \text{ millones de dólares}\\ &= 80 \text{ millones de dólares}\end{aligned}$$

$$\text{RMV} = (80 \text{ millones de dólares} / 200 \text{ millones de dólares}) \times 100\% = 40\%$$

$$\text{RMI} = (80 \text{ millones de dólares} / 40 \text{ millones de dólares}) \times 100\% = 200\%$$

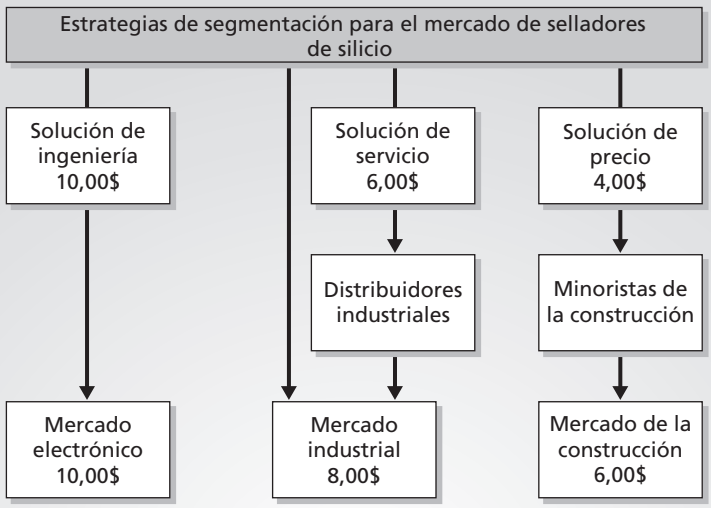
La estrategia de segmentación para el *segmento que busca soluciones de servicio* se diferencia por el tamaño del empaquetado, el aplicador, venta directa y apoyo técnico. Para reforzar la estrategia de servicio se utilizan distribuidores industriales que proporcionan disponibilidad local y servicio de entrega. En este segmento el precio neto es de 6$ por libra y el margen es de un 40% sobre el precio de venta. La inversión de marketing es de un 15% sobre las ventas. Como puede verse en la figura 5-9, esta estrategia proporciona una rentabilidad del marketing sobre las ventas del 25% y una rentabilidad del marketing sobre la inversión comercial del 163%.

El *segmento sensible a los precios* se atiende con un empaquetado de gran tamaño, vendido indirectamente a través de minoristas de la construcción sin el apoyo de comerciales de venta o técnicos. El precio neto para este segmento es de 4$ por libra y el margen del 20% sobre las ventas. La inversión de marketing supone un 7% sobre las ventas. La rentabilidad del marketing sobre las ventas es de un 13% y sobre la inversión comercial del 191%. Si bien las estrategias de segmentación son muy diferentes para cada uno de estos tres segmentos, en base a sus necesidades específicas, todos los segmentos resultan rentables, y, en conjunto, proporcionan una contribución neta de marketing de 168 millones de dólares.

Posicionamiento en los segmentos

Cada segmento plantea un nuevo conjunto de retos a solucionar. Las empresas tienen que desarrollar una *proposición de valor* personalizada para cada estrategia de posicionamiento, que propor-

FIGURA 5-9 RENTABILIDAD DE MARKETING DE LOS SEGMENTOS



Área del segmento **Rentabilidad** (millones de dólares)	**Solución de ingeniería**	**Solución de servicio**	**Solución de precio**	**Total de la compañía**
Demanda del mercado (millones)	100$	300$	800$	1200$
Cuota de mercado	20%	15%	5%	8.8%
Volumen de unidades (millones)	20$	45$	40$	105$
Precio promedio por unidad	10,00$	6,00$	4,00$	6,00$
Ingresos por venta	200$	270$	160$	630$
Margen en porcentaje	60%	40%	20%	41%
Beneficio bruto	120$	108$	32$	260$
Gastos de marketing (% sobre venta)	20	15	7	15
Gastos de marketing	40$	41$	11$	92$
Contribución neta de marketing	80$	67$	21$	168$
RMV	40%	25%	13%	27%
RMI	200%	163%	191%	183%

cione el máximo valor al público objetivo de cada segmento[6]. Una proposición de valor incluye todos los elementos clave de cada situación, y los beneficios que el público objetivo busca en su compra. Así, el segmento de inversores femeninos, descrito en la figura 5-6 como A, se componía de mujeres profesionales de edad media que buscaban inversiones con un crecimiento de promedio superior a la media y con consecuencias mínimas en impuestos. Para este segmento se desarrolló la

siguiente proposición de valor: «cómo superar la inflación y los impuestos con una cuidadosa planificación de la inversión». La proposición de valor para cada segmento debería construirse en torno a los beneficios básicos demandados por el público objetivo. En consecuencia la proposición de valor para los segmentos B y C debería ser radicalmente diferente ya que las necesidades, beneficios, y comportamiento de compra de estos segmentos son radicalmente diferentes.

Para desarrollar una estrategia de posicionamiento para cada uno de estos tres segmentos, debemos volver como guía, a la figura 5-6. Dado que los tres segmentos se diferencian tanto en sus necesidades primarias, como en sus estilos de vida, comportamiento de compra, o variables de identificación, hay que utilizar toda esta información para desarrollar una estrategia de posicionamiento específica para cada segmento.

Si bien podrían defenderse muchas diferentes posibles estrategias de posicionamiento para cada segmento, la figura 5-10 concreta una proposición de valor y una estrategia de posicionamiento específico, diseñado para satisfacer las necesidades únicas de cada uno de estos segmentos. Diferenciar el producto en base a las necesidades específicas de un segmento resulta relativamente fácil. Es la primera señal de un buen programa de segmentación. Si una empresa es capaz de ligar las necesidades de los clientes con características y beneficios del producto, estará en el camino correcto para poder desarrollar una exitosa estrategia de segmentación. Si la unión resulta ficticia o arbitraria, al público objetivo le resultará difícil reconocer que existe una estrategia especial de segmentación. Dado que el precio es menos importante en el mercado de inversiones que, por ejemplo en el mercado de comercio minorista, el precio no constituirá una parte fundamental de la estrategia de posicionamiento para ninguno de los tres segmentos. Si surgiera un segmento sensible al precio, entonces el precio podría convertirse en un tema clave, tanto para la proposición de valor como para la definición de la estrategia de posicionamiento.

FIGURA 5-10 MODELOS DE OFERTA PARA LA APLICACIÓN DE UN TEST ÁCIDO EN LAS ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Programa de inversión A

Cómo superar la inflación y los impuestos

Beneficios fundamentales

- Apreciación del capital
- Minimización de los impuestos

Productos

- Acciones de empresa en crecimiento
- Obligaciones municipales
- Fondos de reserva

Programa de inversión B

Ayuda especial para mujeres con problemas monetarios especiales

Beneficios fundamentales

- Crecimiento/Apreciación
- Seguridad

Productos

- Fondos de mutuas en crecimiento
- Acciones en compañías de mínimo riesgo
- Obligaciones de empresas con antigüedad

Programa de inversión C

Inversión segura. Soluciones que proporciona unos buenos ingresos

Beneficios fundamentales

- Seguridad
- Ingresos

Productos

- Acciones de empresas de servicio público
- Obligaciones de empresas con antigüedad
- Acciones de empresas que pagan altos dividendos

Se pide a los clientes que examinen cada «modelo de oferta» y escojan aquel que mejor se ajuste a sus necesidades. En la medida en la que una oferta se ajusta a lo que busca un cliente, dicho cliente pertenece al segmento representado por el «modelo de oferta».

A la hora de transmitir la proposición de valor al público objetivo resulta fundamental definir la estrategia de comunicación más adecuada. Es muy importante la elección apropiada del texto del anuncio y del medio publicitario. Así, el texto dirigido al segmento A describiría una mujer con vida profesional empresarial; entre los posibles medios se puede incluir la revista *Business Week*. La comunicación para el segmento B requiere un enfoque diferente, dado que la familia juega un papel más importante, y la experiencia limitada en planificación financiera de este público objetivo. De la misma forma, la estrategia de comunicación para el segmento C debe ajustarse a las necesidades, estilos de vida, y comportamientos de uso de las inversoras femeninas maduras.

Para poder llegar a comunicarse con los clientes de cada uno de estos segmentos la empresa tiene que ser sensible, igualmente, a sus necesidades y estilos de vida. Así, para la mujer con una carrera profesional en la empresa la realización de seminarios, a la hora de la comida, y cerca de su lugar de trabajo, pueden resultar efectivos para hacer llegar la comunicación de la propuesta de valor y de los distintos productos de la empresa. Los seminarios a primera hora de la mañana o a última de la tarde, en las escuelas locales, es probable que satisfagan mejor las necesidades de ubicación del segmento de familias monoparentales. La elección del lugar resultará también una consideración clave a la hora de organizar seminarios específicos, dirigidos a las mujeres maduras. Resulta curioso constatar que se organizan seminarios dirigidos a este segmento en cruceros, en los que los participantes están dispuestos a dedicar una pequeña parte del día, a la asistencia a este tipo de seminarios financieros.

Test ácido de la estrategia de segmentación

Para valorar nuestra comprensión de las necesidades de los segmentos y nuestra capacidad de traducir esta comprensión en una propuesta de valor adecuada, el siguiente paso es la práctica de un test ácido sobre la estrategia de segmentación diseñada[7]. Para poder realizar un test ácido en nuestro caso, necesitamos crear, al menos, tres modelos de oferta, que reflejen la propuesta de valor y la estrategia de posicionamiento para cada grupo. Posteriormente, pediremos a los clientes que examinen los modelos de oferta y escojan el que mejor se ajuste a sus peculiaridades. La figura 5-10 contiene una tabla descriptiva para cada uno de segmentos inversores femeninos. Se escoge una muestra de inversores femeninos, se les pide que analicen las ofertas y que escojan aquella que mejor se ajuste a su situación. Si se ha aplicado bien la estrategia de segmentación, la inmensa mayoría de los clientes potenciales de un determinado segmento escogerá aquel modelo de oferta que se haya diseñado especialmente para ellos. Cuanto mayor sea el porcentaje de ajuste mayor será la posibilidad de que la empresa pueda comunicar una estrategia de segmentación significativa y equilibrada. Si la muestra indica que ninguno de los modelos de oferta se ajusta a sus necesidades, la empresa habrá fallado a la hora de traducir las necesidades de los segmentos en proposiciones de valor y estrategias de posicionamiento significativas para sus mercados. En una aplicación de un test ácido de segmentación, una empresa de telecomunicaciones descubrió que cinco de los segmentos encontraban atractivos los modelos de oferta diseñados para ellos, si bien tenían sugerencias de cómo mejorarlos, mientras que había un segmento que no encontraba ningún modelo de oferta que se ajustara a sus características.

La empresa tuvo que hacer más investigación, y profundizar en el conocimiento de las necesidades de los clientes que no encontraban modelo de oferta atractivo. Después de realizar una investigación adicional y de practicar por segunda vez el test ácido, la empresa fue capaz de atraer a un número suficiente de clientes que consideraban el texto revisado como adecuado a sus peculiaridades.

En otro test ácido aplicado a un segmento de usuarios de servicios bancarios, la muestra rechazó el modelo de oferta diseñado para ellos porque no incluía el coste de nuevos servicios. La propuesta de valor revisada contenía tanto los beneficios como el coste de nuevos servicios. En cualquier caso, una parte importante en la práctica de un test ácido de comunicación de la

estrategia de segmentación es preguntar a los clientes cómo modificarían la proposición de valor de forma que se ajustara mejor a sus necesidades, comportamiento de uso del producto y estilos de vida.

Estrategia de marketing mix para un segmento

Aunque este paso en la puesta en práctica de la estrategia de segmentación pueda parecer trivial, una vez realizados los anteriores, una de las mayores fuentes de error es una ejecución poco efectiva de la estrategia de segmentación. Para que una estrategia de segmentación resulte exitosa en su aplicación debe serlo en todos los elementos de su marketing mix. La estrategia de posicionamiento del segmento puede que incluya las estrategias de producto y precio, pero una estrategia completa de marketing mix debe incluir también las estrategias de comunicación y de lugar (ventas y distribución)[8]. Si los clientes objetivo no conocen de una forma adecuada la proposición de valor o no pueden adquirir el producto en los lugares que a ellos les gustaría, la ejecución de la estrategia de segmentación será un fracaso.

Por ejemplo, en la figura 5-11 podemos ver cómo la empresa DuPont desarrolló diferentes anuncios para ejecutar una estrategia multisegmento para Kevlar. Nótese que las proposiciones de valor y posicionamiento son únicas para cada segmento[9]. Un anuncio genérico, destacando determinadas características del producto, no hubiera tenido el impacto deseado para cada segmento específico.

FIGURA 5-11 PROPOSICIONES DE VALOR Y ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA LOS SEGMENTOS DE LA EMPRESA DUPONT

Anuncio para embarcaciones

Proposición de valor: *Este barco provisto con Kevlar ahorra fuel, llega antes y con más peces.*

Anuncio para aviones

Proposición de valor: *Nuestro L-1011 pesa 807 libras menos, gracias a que lleva Kevlar 49.*

ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

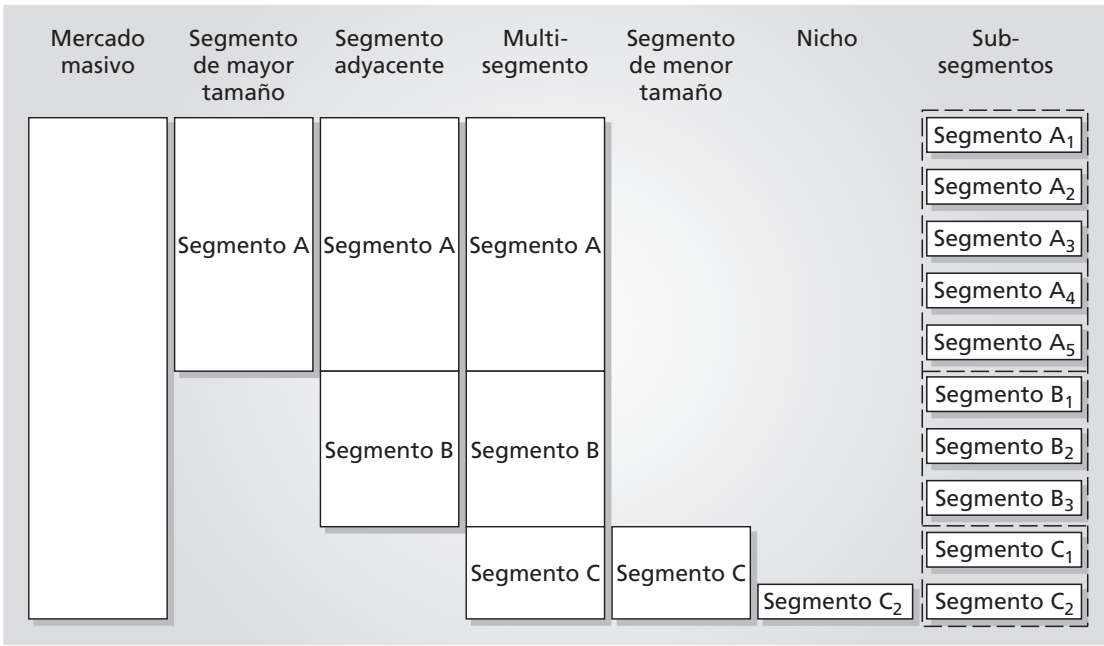
Teniendo en cuenta el atractivo de los segmentos, su potencial de beneficios y los recursos disponibles en la empresa, existen varias estrategias de segmentación que la compañía podría seguir. Como puede verse en la figura 5-12 las estrategias de segmentación pueden ir desde una estrategia de *mercado masivo*, que carece de un enfoque específico hacia la segmentación, a una estrategia de subsegmentación, con numerosos nichos dentro de los segmentos. En esta sección analizaremos las distintas estrategias de segmentación y las circunstancias en las que más se usan cada una de ellas.

Estrategia de mercado masivo

Las empresas pueden escoger la utilización de la estrategia de mercado masivo cuando las diferencias en las necesidades de los clientes sean pequeñas, o no existen diferencias significativas en los factores demográficos de identificación. Esta estrategia implica la presentación de una proposición genérica de valor construida en torno a la necesidad básica del mercado y a la estrategia de posicionamiento genérico de la compañía.

Wal-Mart, por ejemplo, utiliza la estrategia de mercado masivo construida en torno a un posicionamiento genérico empresarial de costes bajos, que ha funcionado de forma efectiva durante treinta años. Empresas como Coca Cola, Caterpillar, Sony, Marlboro, Philips, Toyota, Volvo, Kodak, y otras muchas, tienen marcas globales bien conocidas, y utilizan un estrategia de marketing global, con algunas adaptaciones de sus productos y comunicaciones, para ajustarse a las necesidades específicas de algunos países.

FIGURA 5-12 ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO



Estrategia del segmento de mayor tamaño

Cuando una empresa observa que el mercado está segmentado, pero también que sus recursos son limitados, puede escoger la estrategia de centrarse en el segmento de mayor tamaño. Como puede observarse en la figura 5-12, la estrategia de mercado masivo podría dividirse en otros tres segmentos básicos. La estrategia del segmento de mayor tamaño se centraría en el segmento A, que representa el 50% del mercado. A diferencia de la estrategia de mercado masivo, la del mercado más amplio se dirige a un conjunto de necesidades específicas de un grupo. Por lo tanto, la estrategia del segmento de mayor tamaño se beneficia de los beneficios de la segmentación de mercado, disfrutando también de una demanda relativamente alta. Dado que la demanda de los mercados es siempre limitada y dado también que siempre existe un segmento de mayor tamaño, esta estrategia proporciona un camino para poder abordar a un gran número de clientes, caracterizado por su efectividad en costes.

Estrategia del segmento adyacente

Con frecuencia, las empresas se encuentran en una situación en la que han conseguido ya la máxima penetración en el único segmento atendido. En este caso, la estrategia del segmento adyacente ofrece una oportunidad atractiva de crecimiento empresarial. Partiendo de los beneficios derivados de la conquista del público objetivo primario, y considerando que los recursos empresariales son limitados, la empresa se dirige al segmento adyacente relacionado, más atractivo.

En la figura 5-12 el segmento B se perfila como el siguiente segmento más similar al A. Cuando una empresa ha alcanzado la penetración máxima en el segmento A, el de mayor tamaño, puede buscar un nuevo crecimiento, abordando el segmento B, un segmento adyacente relacionado con las necesidades de producto y precio de los clientes anteriores.

La empresa Toyota constituye una buena muestra de la utilización de la estrategia del segmento adyacente, en su penetración al mercado americano de coches. Toyota abordó el mercado americano de coches atendiendo inicialmente al mercado de precios bajos, con el modelo Corona (en la actualidad atiende este segmento con el modelo Tercel). En la medida en la que Toyota consiguió suficiente cuota de penetración en este segmento, se movió al segmento adyacente en términos de calidad y precio, añadiendo el modelo Paseo, como puede apreciarse en la figura en 5-13. A lo largo de la década de los 80 Toyota añadió nuevos modelos para atender segmentos que demandaban mayor calidad. Posteriormente, se dirigió al segmento de los coches de lujo, con la marca Lexus, abordando subsiguientemente segmentos adyacentes, hacia abajo, con los modelos Supra y Avalon. Toyota ha venido utilizando de una forma efectiva, durante más de 40 años la estrategia del segmento adyacente, y en la actualidad tiene una fuerte posición de mercado en todos los segmentos atendidos.

Estrategias multisegmento

La segmentación de mercados abre la puerta a múltiples estrategias orientadas al mercado y a una mayor eficiencia de marketing. Por ejemplo, muchas gasolineras, con más de treinta años de experiencia en el mercado, gestionaban sus negocios en la creencia de que su mercado se orientaba básicamente al precio. Esta creencia guió sus estrategias de marketing. Sin embargo, un estudio de las necesidades de los usuarios de gasolineras descubrió que se podían distinguir cinco tipos de segmentos, de los cuales sólo uno estaba centrado fundamentalmente en el precio[10]. En la figura 5-14 se puede ver cómo los tres primeros segmentos se preocupaban fundamentalmente por la calidad, el servicio, y la disponibilidad de otros productos como café, refrescos, sadwiches y snacks. Además, el consumo individual de cada uno de los integrantes de estos tres segmentos (Road Warriors, Generation F3 y True Blues) era superior al de los restantes. Estos tres segmentos, suponían el 59% del mercado y proporcionaban un

FIGURA 5-13 ESTRATEGIA DEL SEGMENTO ADYACENTE UTILIZADA POR TOYOTA

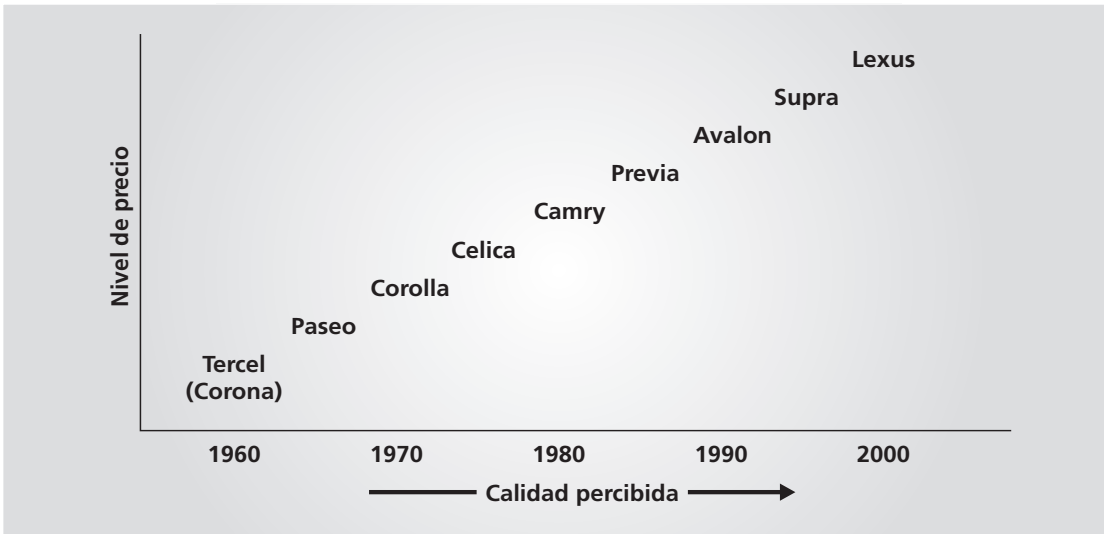


FIGURA 5-14 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE USUARIOS DE GASOLINA

Segmento	Tamaño (%)	Necesidades básicas del cliente	Comportamiento	Identificación demográfica
Road Warriors	16	Productos de alta calidad y servicio rápido	Realizan entre 30.000-60.000 kilómetros al año; compran gasolina de alto rendimiento, bebidas y sandwiches.	Renta muy elevada. Varones de edad media.
Generation F3	27	Servicio de suministro y comida rápida	Están siempre conduciendo, comen muchas veces y desean suministro y alimentación rápida.	Hombres y mujeres de menos de 25 años.
True Blues	16	Productos de marca y servicio de confianza	Siempre compran en la misma estación de servicio; compran gasolina de alto rendimiento y pagan en metálico.	Hombres y mujeres con renta media alta.
Home Bodies	21	Conveniencia	Paran en la gasolinera que les venga más a mano.	Amas de casa con niños, durante el día.
Price Shoppers	20	Bajo precio	No son leales ni a la marca ni a la gasolinera.	Normalmente con preocupaciones presupuestarias.

mayor ingreso por cliente, porque compraban más cantidad de gasolina, productos de mayor calidad y productos de conveniencia. Por otra parte, el margen que aportaba cada uno de los clientes de estos segmentos eran superior al de los otros dos grupos: su consumo se centraba en los productos de mayor precio y margen para la empresa. Si la empresa centra sus esfuerzos de marketing en estos tres segmentos podrá atender mejor sus necesidades y aumentar sus ingresos y beneficios.

Quizá una aplicación de la estrategia de multisegmentación más retadora fue la desarrollada por un fabricante de equipamiento eléctrico. El mercado de generación y distribución de energía en Estados Unidos incluye 7.000 empresas. Un estudio de segmentación de este mercado distinguió doce segmentos que se diferenciaban por sus necesidades, firmografía y uso del producto[11], como puede verse en la figura 5-15. En un extremo se encontraban las empresas públicas, de gran tamaño, que tenían importantes recursos en personal de ingeniería y de mantenimiento. En el otro extremo se incluían pequeñas cooperativas rurales que producían electricidad para pequeñas comunidades de granjeros. Otros segmento incluía a aquellas empresas que producían la electricidad para su propio consumo y que vendían el exceso a las autoridades locales. El fabricante de equipos de electricidad encontró que todos los segmentos eran atractivos y actualmente les vendía a todos ellos. La única diferencia era que, antes de la realización del estudio de mercado, utilizaba una estrategia de marketing masivo y, básicamente, trataba a todos los clientes de la misma forma. Después del estudio, diseñó doce programas de marketing específicos. Su diseño le supuso tener que pensar y escoger doce diferentes posicionamientos y programas de marketing, para conseguir así presentar las proposiciones de valor más idóneas para cada segmento.

El año en el que la empresa decidió aplicar la estrategia multisegmento el mercado global experimento un descenso en las ventas del 15%. Además, una de las regiones decidió no participar en la aplicación de esta estrategia. A pesar del declive general del sector la compañía consiguió un 18% de aumento de sus ventas en la región A, un 12% en la B y un 3% en la región que no aplicó la estrategia de multisegmento. En conjunto, la empresa consiguió un incremento de sus ventas del 10% , en un año en el que el mercado descendió un 15%. Es importante señalar también que este incremento se obtuvo sin ningún cambio significativo en el presupuesto de marketing. Los resultados se consiguieron gracias a una mejor atención a los segmentos atendidos y a una reubicación de los recursos de marketing.

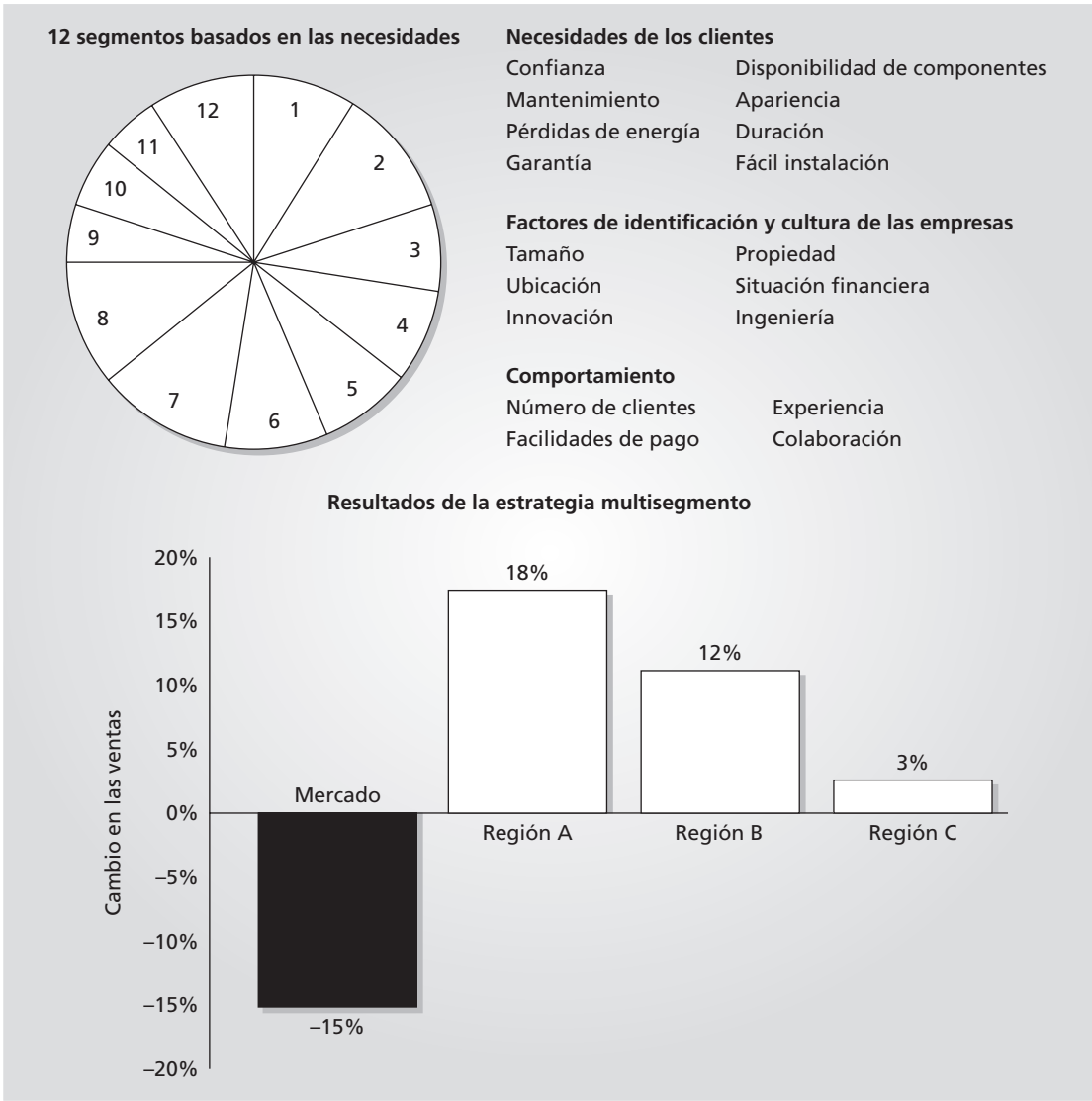
Estrategia del segmento de menor tamaño

Si bien el mercado puede proporcionar oportunidades en distintos segmentos, aquella empresa que disponga de pocos recursos puede optar por competir en el segmento de menor tamaño. En la figura 5-12, la aplicación de esta estrategia se representa por el segmento C, segmento, con frecuencia, ignorado por las grandes compañías, que utilizan más estrategias de mercado masivo o la del segmento de mayor tamaño. Es posible que las empresas que estén aplicando una estrategia multisegmento no sean capaces de competir efectivamente, en el segmento de menor tamaño, con pequeñas empresas con un enfoque especial para el mismo. Así, durante muchos años la empresa Mercedes ha venido utilizando la estrategia del segmento de menor tamaño, centrándose en el segmento de los coches de lujo. Después de haberse cimentado un importante prestigio en este mercado, Mercedes se resistía a moverse a los segmentos adyacentes de calidad-precio. Sin embargo, el permanente aumento del atractivo de estos segmentos adyacentes le ha llevado a practicar una estrategia de segmentación dual.

Estrategias de segmentación en nichos

La división de un mercado en *segmentos homogéneos* de clientes no es nunca un proceso perfecto. Incluso, aunque los clientes de un mismo segmento compartan necesidades, pueden existir diferen-

FIGURA 5-15 ESTRATEGIA MULTISEGMENTO EN EL MERCADO DE GENERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA



cias en factores demográficos, o en la forma de usar los productos, que conducen a que estos segmentos no puedan atenderse correctamente con una única estrategia de segmentación. Como consecuencia, se da la oportunidad de que una empresa se haga un hueco dentro del segmento y personalice su esfuerzo de marketing a ese grupo concreto de público objetivo (nicho).

Considere el caso de los refrigeradores Sub-Zero[12]. Esta empresa, que tiene menos de un 2% de cuota, en el mercado americano de refrigeradores, compite exitosamente con gigantes de la industria que gozan de importantes economías de escala y recursos de marketing. Sin embargo, la empresa mantiene un 70% de cuota de participación, en el segmento super-premium, un nicho de mercado del sector de los refrigeradores. La empresa se ha especializado en un modelo de calidad, cuyo precio

comienza a partir de 3.500$. El público objetivo dice que «poseer un refrigerador Sub-Zero es tener algo especial». A las compañías les resulta difícil superar a los especialistas en nichos, porque éstos concentran todos sus recursos en las necesidades específicas de un determinado tipo de clientes. Dentro de este segmento de refrigeradores, Sub-Zero se centra en un nicho de mercado que incluye sólo a los clientes que buscan un refrigerador de calidad súper. La empresa utiliza una estrategia centrada en las necesidades, estilos de vida y forma de uso específicas de su nicho de mercado.

Estrategias de subsegmentación

Aunque un mercado se divida en dos o en 12 segmentos, como ilustra la figura 5-15, siempre se pueden encontrar nuevas diferencias entre los clientes. Esto conduce a una cierta confusión y a la siguiente pregunta: *¿Cuántos segmentos son suficientes?* Sería mejor preguntarse: *¿Existen diferencias significativas en las necesidades de los clientes de un segmento que no se hayan satisfecho con la actual estrategia de segmentación?* Si la respuesta es positiva, es posible que resulte rentable una mayor profundización en la segmentación. Si la respuesta es negativa no se requiere un mayor nivel de segmentación. Sin embargo, es posible que dentro de un segmento existan subsegmentos, que se puedan atender de una forma más rentable con estrategias de marketing que atiendan mejor sus necesidades específicas.

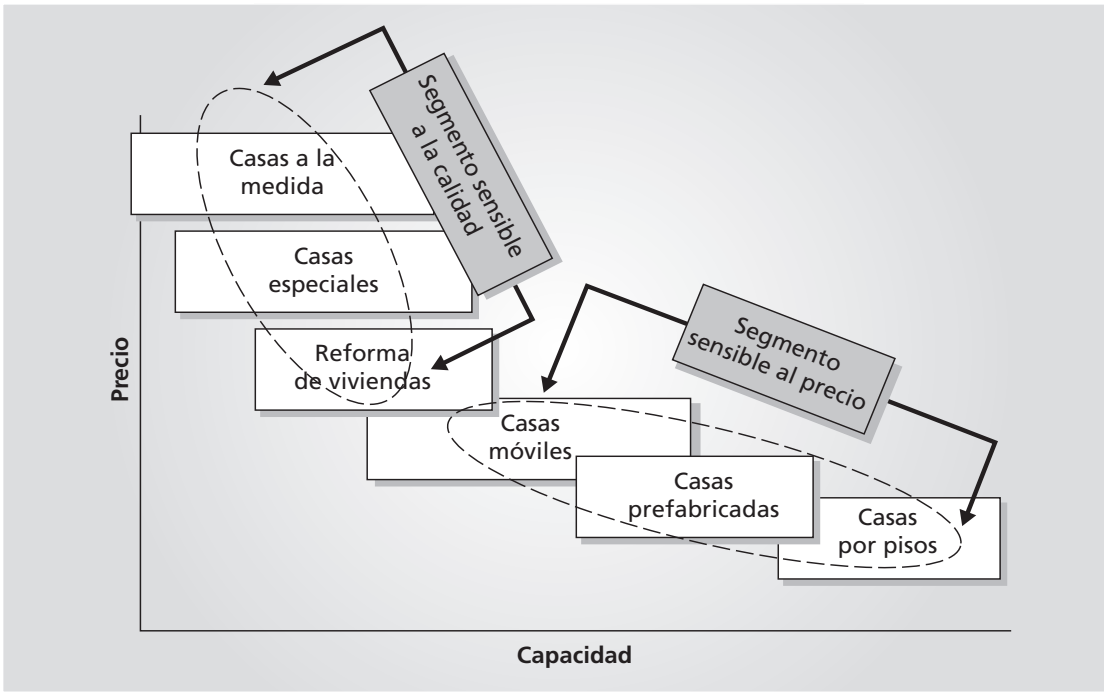
La figura 5-12 muestra un mercado dividido en tres segmentos A, B y C. Cada segmento puede dividirse en subsegmentos que pueden atenderse mejor con programas de marketing específicos, en base a las diferencias en la forma de usar el producto o en los factores demográficos de los integrantes del segmento. En esta ilustración, el segmento A podría subdividirse, de acuerdo con las diferentes situaciones de uso, en cinco subsegmentos (A1, A2, A3, A4 y A5). Cada uno de estos grupos representa una oportunidad de refinar la estrategia de segmentación y personalizarla de acuerdo con las necesidades específicas de los integrantes de dicho subsegmentos.

En la figura 5-16 hemos dividido los dos segmentos básicos, identificados según las necesidades (calidad y precio), incluyendo varios subsegmentos dentro de cada uno de los segmentos esenciales. Así, dentro del segmento sensible a la calidad, los compradores de casas a la medida y los constructores de casas especiales, muestran generalmente una mayor sensibilidad a la alta calidad en la apariencia. Se podría desarrollar una estrategia de subsegmentación y atender mejor sus necesidades especiales de aplicación del cemento. De hecho, James Hardie desarrolló un producto que denominó «Color Plus» y un kit de molduras para atender a estos subsegmentos. Dentro del segmento sensible a la calidad se puede considerar también el subsegmento de reformas de viviendas, que tiene problemas especiales a la hora de utilizar el cemento para revestimiento exterior. La estrategia de subsegmentación se podría utilizar para atender las necesidades únicas de estos tres subsegmentos.

El segmento sensible a los precios se puede dividir también en tres subsegmentos. Si bien este segmento se mueve fundamentalmente por el precio y el coste de instalación, se puede identificar subsegmentos en atención a los diferentes problemas que se encuentran a la hora de aplicar el cemento para revestimiento en casas móviles, casas prefabricadas, y en la construcción de casas por pisos. Se podrían desarrollar estrategias de subsegmentación específicas para atender a las necesidades de cada uno de estos pequeños grupos. Aquel subsegmento que no justifique la utilización de una estrategia específica de marketing se atenderá con la estrategia general diseñada para el segmento sensible a los precios.

La utilización de la estrategia de subsegmentación permite a las empresas añadir más valor a los clientes y promover su lealtad. Sin embargo, debe existir un equilibrio entre el coste de proporcionar beneficios extra a los subsegmentos y el incremento de beneficio financiero para la compañía. En algunos casos, los efectos sobre la lealtad y la rentabilidad empresarial no justifican la utilización de una estrategia específica. En estos casos los subsegmentos deberían atenderse con la estrategia básica, diseñada para atender las necesidades del segmento raíz. A medida que aumenta el

FIGURA 5-16 SEGMENTOS Y SUBSEGMENTOS EN EL MERCADO DE CEMENTO PARA REVESTIMIENTO EXTERIOR DE LAS VIVIENDAS



potencial de beneficio para un segmento, a la empresa le resulta más atractivo la utilización de comunicaciones personalizadas para dirigirse a estos subsegmentos.

MARKETING DE RELACIONES CON LOS CLIENTES

Muchas empresas se esfuerzan en conquistar nuevos clientes, y, con frecuencia, tras la conquista, la relación se estanca. Sin embargo, el marketing de relaciones con los clientes se centra en lo que ocurre tras la adquisición de un nuevo cliente, buscando una relación duradera, que beneficie tanto los intereses del cliente como los de la compañía. Por ejemplo, veamos como entiende la empresa Wells Fargo las relaciones con sus clientes[13].

> En muchas ocasiones, la apertura de una nueva cuenta constituye simplemente una oportunidad para perder dinero. Muchas de las nuevas cuentas no son rentables. Para conseguir beneficio debemos construir una relación. Si construimos una relación buscaremos beneficios conjuntos, no empujar y colocar los productos. Los clientes nos premiarán comprando más, aportando más margen e invirtiendo una mayor parte de su dinero con nosotros.
>
> *—Terry Dial, Consejero Delegado, Wells Fargo*

A medida que aumenta el potencial de valor para el cliente y para la compañía crece la oportunidad de extender la segmentación de mercados a consumidores individuales. Como puede verse en la figura 5-17, el marketing de relaciones con los clientes plantea diferentes estrategias según cuales sean las expectativas de valor (beneficios menos costes) para la empresa y para sus clientes.

Sin embargo, antes de que analicemos estas estrategias de marketing, es importante que comprendamos la diferencia entre marketing de relaciones con los clientes y gestión de la relaciones con los clientes. Para aclarar esta distinción, definamos ambos conceptos.

> *El marketing de relaciones con los clientes* incluye un abanico de programas de marketing de relaciones, centrados en las expectativas de valor para la empresa y el cliente, como se ilustra en la figura 5-17.
> La *gestión de la relaciones con los cliente*s son programas de marketing de relaciones de alto nivel, con clientes especiales, dirigidos a construir relaciones personalizadas, cuando los expectativas de valor para la compañía y para el cliente son suficientemente grandes para garantizar este nivel de esfuerzo de marketing.

Expectativas de valor para el cliente *versus* valor para la empresa

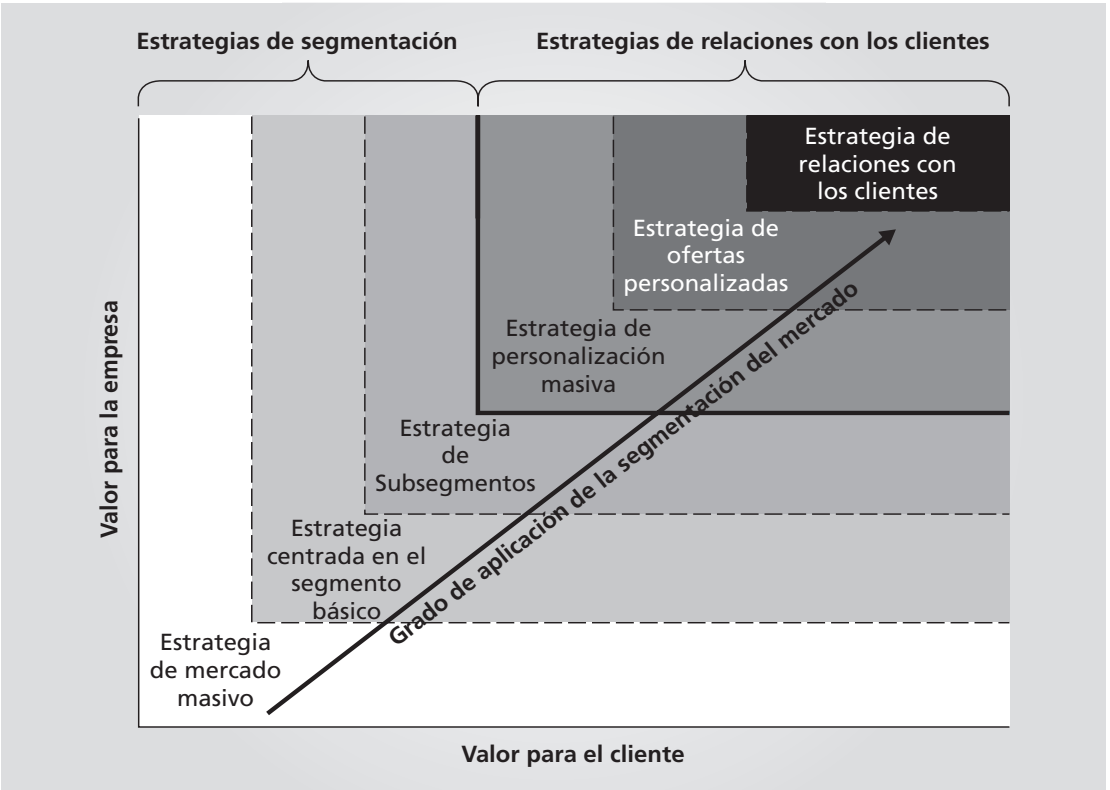
El concepto valor para la compañía difiere del concepto valor para el cliente. Los clientes obtienen un valor mayor cuando mayor sea la diferencia entre los beneficios que se derivan de los productos, servicios y marcas y los costes de la consecución de dichos beneficios (véase, «valor percibido por el cliente», en el capítulo 4). El marketing de relaciones con los clientes intenta proporcionarles valores adicionales a través de comunicaciones personalizadas, servicios extra, productos personalizados y ofertas especiales de precios. Por supuesto, estos beneficios adicionales suponen también algún coste para el cliente. Cuando el consumidor percibe que el conjunto total de beneficios excede al conjunto total de costes, con un margen significativo de diferencia, el interesado percibe un valor atractivo en las relaciones interpersonales con la empresa.

Las empresas perciben el concepto valor en términos más económicos. Como vimos en el capítulo 1, niveles más altos de recompra, a lo largo de períodos más amplios de tiempo, proporcionan un valor de vida del cliente más elevado. A medida que aumenta el nivel de lealtad del cliente y su nivel de recompra, el valor de vida del cliente también crece. Se ha demostrado que los clientes altamente satisfechos y leales resultan también más rentables. Este tipo de clientes compran más volumen y también productos y servicios de mayores precios. La combinación de una mayor rentabilidad del cliente con un mayor grado de lealtad supone un mayor valor de vida del cliente, calculado actualizado los valores de sus generaciones de fondos anuales, al tipo de descuento del mercado (véase, «valor de vida de un cliente», en el capítulo 1).

El gráfico de la figura 5-17 muestra como a medida que crece el valor para el cliente crecen también las expectativas de valor económico para la compañía, y las empresas pueden comprometerse a mayores niveles de marketing de relaciones con sus clientes. No todos los clientes de un segmento o subsegmento de una empresa tienen el potencial suficiente de valor para demandar un programa de gestión de relaciones específico. Por ejemplo, quizá sólo un 10% de los constructores y arquitectos del subsegmento de casas por encargo, en demanda de cemento para revestimiento exterior de viviendas, ofrecen una combinación suficiente de expectativas de valor para el cliente y para la compañía. El 90% restante podría atenderse con un programa de personalización masivo.

La aplicación de los programas de marketing de relaciones con los clientes requiere un mayor nivel de esfuerzo de marketing y de inversiones comerciales. En consecuencia, es importante que la compañía compruebe que los esfuerzos adicionales de marketing compensan su coste. Cuando las cifras de expectativas de valor para el cliente y para la compañía resultan favorables, la empresa puede justificar la aplicación de un programa de marketing de relaciones. Un cliente que sienta que le plantean ofertas personalizadas podría incrementar su nivel de compras y su nivel de rentabilidad para la empresa hasta un nivel que merezca la pena desarrollar un programa de gestión de relaciones específico, para desarrollar su lealtad. Sin embargo, antes de que discutamos los tres niveles de los programas de marketing de relaciones con los clientes, sugeridos en la figura 5-17, discutiremos primero el papel y la importancia del marketing de base de datos.

FIGURA 5-17 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE RELACIONES CON LOS CLIENTES



Marketing de base de datos

El marketing de base de datos constituyen la base de la práctica del marketing de relaciones con los clientes[14]. El marketing de relaciones supone que todos los clientes se tratan de una forma única y su objetivo es crear una relación más personal entre la empresa y el cliente. La diferencia entre los distintos programas de marketing de relaciones existentes se sitúa en el nivel de esfuerzo de la empresa y los beneficios para el consumidor. Como consecuencia de todo ello, la empresa necesita suficientes datos de los clientes para poder llegar a identificarles por su nombre y conocer sus necesidades, comportamiento de compra y preferencias.

El rápido crecimiento de las tecnologías de marketing de base de datos ha llevado a muchas empresas a pensar que la tecnología es la solución, en lugar de una herramienta. Si las empresas no tienen un compromiso sólido de atención a las necesidades de sus clientes, caerán en la trampa de la tecnología. Se han malgastado ya millones de dólares ejecutando soluciones técnicas, sin haber diseñado previamente programas estratégicos de relaciones con los usuarios de los servicios.

El nivel de datos requeridos de los clientes depende de la estrategia de marketing de relaciones a utilizar. Algunos clientes pueden ser vistos dentro de un programa de *personalización masiva (mass-personalization)*, basado en la personalización de las comunicaciones. Otros se ven bajo una estrategia de *ofertas personalizadas (mass-customization)*, en atención a sus necesidades y comportamiento de compra específico. Finalmente, existen algunos clientes que comparten altas expectativas de valor para sí mismos y para la empresa. Estos pueden ser buenos candidatos para *programas individualizados de gestión de relaciones.*

Personalización masiva (*Mass Personalization*)

El primer nivel en los programas de marketing de relaciones con los clientes es la práctica de una estrategia de personalización masiva. Esta estrategia implica que las empresas conozcan a todos los clientes por su nombre, por su comportamiento de compra y segmento al que pertenezcan. Por supuesto, se necesita una base de datos que pueda seguir la pista de los clientes individuales, su historial de compras, necesidades del segmento y proposición de valor ofrecida. Posteriormente, esta información se utiliza para reconstruir comunicaciones personalizadas a clientes objetivo.

Por ejemplo, la empresa American Express tiene un segmento que denomina «gasto 0»[15]. Este segmento lo integran clientes que tienen una tarjeta American Express, que pagan su comisión anual pero que la utilizan en muy escasas ocasiones. Este grupo de usuarios son poco rentables y son los que más probablemente abandonarán la relación. Sin embargo, no todos los clientes de este segmento son iguales. Algunos no usan la tarjeta porque no tienen muchas posibilidades de gasto, pero otros pagan con dinero o utilizan tarjetas de la competencia. Para identificar a estos subsegmentos, American Express desarrolló un programa de comunicación personalizada, con la esperanza de atraer a los clientes de mayor potencial. Los usuarios atraídos por estas promociones decidieron participar en el programa, lo que permitió a la empresa conocer mejor este subsegmento y poder dirigirle futuras promociones, en un esfuerzo para desarrollar el nivel de uso y lealtad hacia la tarjeta American Express.

Un segundo ejemplo lo constituye el programa de horas de vuelo adicionales gratuitas de United Airlines. Este programa de personalización masiva permite a los clientes aumentar su compromiso con la empresa, uniéndose al programa de usuarios frecuentes del medio aéreo. Los clientes que vuelan más son los que reciben mayores beneficios. Su nivel de vuelos permite que a algunos clientes se les aplique el estatus «United Premium», «Executive Premium» o «100K clientes especiales». Estos estatus proporcionan beneficios adicionales de kilómetros gratuitos, situación en el avión, reservas especiales y solución de problemas.

En todos los casos la empresa busca desarrollar la recompra y rentabilidad en el usuario de vuelos, a través de programas de personalización masiva que añadan valor a los clientes que realicen un mayor número de viajes. El objetivo es personalizar la interacción entre el cliente y los productos y servicios de la empresa, añadiendo beneficios al usuario, en base a la oportunidad que suponen para que la compañía aumente su lealtad y rentabilidad. En la medida en que la empresa expande estos esfuerzos de marketing y pasa a incluir servicios adicionales y ofertas personalizadas, la empresa se mueve de un programa de personalización masiva hacia un programa de ofertas personalizadas (*mass customization*).

Ofertas personalizadas (*Mass Customization*)

Si bien la segmentación y la subsegmentación de mercados reconocen que los clientes valoran los beneficios de los productos de formas diferentes, hay que tener en cuenta también que algunos clientes, pertenecientes a un mismo segmento, pueden desear pagar más por beneficios extras[16]. Sin embargo, resulta difícil ofrecer a los usuarios de un mismo segmento configuraciones diferentes de producto-precio. La estrategia de ofertas personalizadas supone ajustar el marketing mix a las preferencias de producto, servicios y precios de los clientes. La estrategia de ofertas personalizadas permite que cada cliente diseñe el producto que se ajuste a sus necesidades específicas, a sus restricciones personales y a sus consideraciones de precios. Por ejemplo, la empresa Sun Microsystems permite que sus clientes indiquen el precio que están dispuestos a pagar y la configuración de producto que mejor se ajuste a la solución de su problemática informática. Scott McNealy, consejero delegado de la empresa lo expresaba en estos términos[17]:

> Todavía tenemos una lista de precios en Sun, pero, a largo plazo, no tendremos lista de precios. Dejaremos que nuestros clientes determinen el precio que están dispuestos a pagar, a través del mercado *on-line*.

En Sun la estrategia de ofertas personalizadas trata a cada cliente como si fuera un segmento de mercado único, en el que los usuarios fueran capaces de diseñar las funciones del producto y las características de los servicios que mejor se ajustasen a sus necesidades y preferencias, y el precio que estuvieran dispuestos a pagar. A través de la estrategia de ofertas personalizadas los clientes diseñan el producto, de acuerdo con sus preferencias y la empresa lo fabrica de acuerdo con sus especificaciones. Esta estrategia sólo puede llevarse a cabo cuando el valor incremental es mayor para el cliente y para la compañía. La empresa Ford, por ejemplo, espera que la estrategia de ofertas personalizadas le permite reducir en 10 millones de dólares sus gastos anuales de precios de promoción. Tradicionalmente la empresa ha venido ofreciendo descuentos financieros y programas de devolución de dinero a todos los clientes de una amplia gama de modelos, durante un período específico de tiempo. La estrategia de ofertas personalizadas permite que Ford ofrezca las promociones de precios sólo en modelos específicos y a clientes que, con una mayor probabilidad, se espera consideren este tipo de promociones[18].

Quizá el ejemplo más notorio y exitoso de la estrategia de ofertas personalizadas sea el de Dell Computer. En la página web de la empresa, los clientes potenciales pueden escoger entre una amplia variedad de opciones para crear sus propias configuraciones informáticas, que después se convierten en una orden de compra, y se envían al comprador en un corto período de tiempo. La figura 5-18 ilustra cómo funcionan las ofertas personalizadas en la página web de la empresa Dell.

Los clientes parten de un modelo básico y pueden personalizarlo si lo desean. Dell proporciona una guía para escoger entre las distintas opciones y, en algunos casos, ofrece recomendaciones. Así, partiendo del modelo básico Latitude D600 Notebook, al cliente se le ofrecen diversas soluciones y el programa ofrece una guía para que uno no se sienta abrumado ante las distintas decisiones a tomar. Una vez que uno ha configurado el ordenador que desea, el programa actualiza el precio y muestra la fecha de entrega. Cuando la fecha de entrega resulta un factor crucial, Dell le muestra al cliente qué opciones presentan plazos de entrega más largos, permitiendo que la velocidad pueda considerarse como un factor opcional de precio.

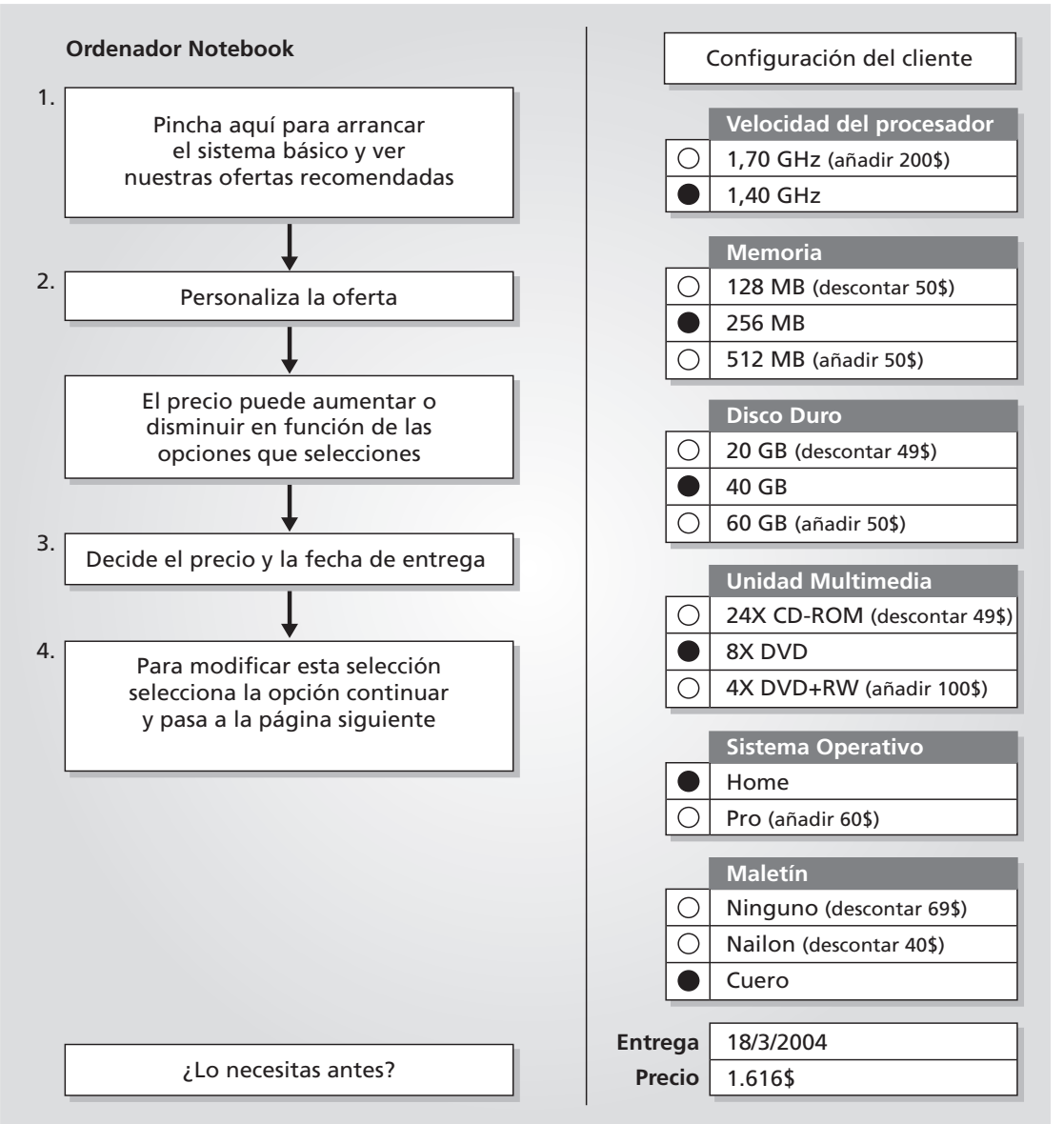
La utilización de la estrategia de ofertas personalizadas permite a Dell no sólo que los clientes puedan diseñar el producto que mejor se ajuste a sus necesidades sino que, además, proporciona a la empresa importante información sobre las características que más valoran los clientes, cómo varían las preferencias entre los distintos segmentos demográficos o con el tiempo. Esta información es de capital importancia para el diseño de futuros programas de marketing de relaciones.

El uso de la estrategia de ofertas personalizadas permite a los clientes convertirse en su propio segmento individual. Esto es bueno tanto para el cliente como para la empresa, porque incluso el cliente puede cambiar sus necesidades de compra a lo largo del proceso interactivo. Cada vez hay más empresas que lanzan programas de ofertas personalizadas, validando la expresión «a la medida». Marcas que van desde Lexus a Barbie, aplican la estrategia de ofertas personalizadas para ajustarse a los gustos especiales de cada comprador. El punto esencial de la estrategia de ofertas personalizadas es que permite a los clientes «construir su producto», de acuerdo con sus preferencias individuales y su sensibilidad al precio. La estrategia de ofertas personalizadas combina las ventajas de la estrategia de nichos con la amplitud de oportunidades ofrecidas por la estrategia multisegmento.

Gestión de la relaciones con clientes especiales

Cuando existen elevadas expectativas de valor tanto para el cliente como para la compañía se puede justificar un programa de gestión de relaciones individualizadas con los clientes. Si bien la estra-

FIGURA 5-18 OFERTAS PERSONALIZADAS EN LA VENTA *ON-LINE* DE ORDENADORES DELL NOTEBOOK



tegia de segmentación, partiendo de las necesidades de los clientes, lucha por desarrollar programas centrados en el público objetivo, en un esfuerzo por satisfacer y mantener a los clientes, el objetivo último de los programas de gestión de la relaciones con los clientes es construir relaciones individualizadas entre la empresa y los clientes individuales[19].

El primer paso a la hora de desarrollar un programa de gestión individualizada de las relaciones con los clientes es identificar el nivel de expectativas de valor para el cliente y para la compañía. Este paso requiere una comprensión completa de las necesidades individuales de los clientes, de sus

preferencias, de sus comportamientos de compra, de su lealtad y de su rentabilidad para la empresa. Un programa de marketing de base de datos resulta una herramienta esencial para desarrollar esta comprensión, pero la gestión de la relación individual con el cliente es mucho más importante que la tecnología por sí sola. Los programas de CRM mantienen relaciones individualizadas con los clientes claves. A continuación se incluyen los cuatro pasos cuya aplicación resulta crítica para el éxito de la aplicación de un programa de gestión de relaciones individualizadas con los clientes.

Paso I Calificar a los clientes potenciales en base a sus expectativas de valor y el valor para la compañía.

Paso II Comprender las necesidades individuales de cada cliente, sus preferencias y comportamientos de compra.

Paso III Construir soluciones individualizadas para cada cliente, de acuerdo con sus necesidades individuales, y establecer puntos de contacto para desarrollar estas relaciones.

Paso IV Realizar un seguimiento de las experiencias de los clientes en todos los aspectos de valor, para asegurar la consecución de altos niveles de satisfacción y lealtad.

Para una mejor comprensión de este proceso, veamos cómo aplica Marriot el concepto gestión de relaciones individualizadas con los clientes. Marriot atiende a un segmento que denomina «Viajero por Negocios». Este grupo tiene necesidades específicas y formas de viaje que requieren una solución especial para cada caso. El primer paso del proceso supone que Marriot identifique a algunos «viajeros por negocios», como clientes potencialmente rentables y leales. El paso segundo supone que la empresa desarrolle una base de datos con los perfiles del cliente objetivo. Estos perfiles se apoyan en las peticiones y preferencias manifestadas en pasadas experiencias, cuando acudían a la empresa a hacer una reserva. En base a las necesidades individuales de cada cliente se organiza el punto de partida, las reservas para la cena y los itinerarios de ocio (paso tercero). Una vez diseñada la solución que mejor se ajusta a los problemas del cliente, Marriot lleva a cabo el paso cuarto, manteniendo un contacto individual con el cliente, para poder medir todos los aspectos de su experiencia. Este proceso de interacción facilita el desarrollo de la lealtad del cliente y el seguimiento de lo que aporta a la empresa.

Para la compañía Marriot, altos niveles de satisfacción se traducen en altos niveles de repetición de compra y de lealtad de los clientes. La empresa ha aprendido que los clientes que participan en su Servicio de Planificación Personal (un programa de marketing individualizado) originan cifras más elevadas de satisfacción y gastan diariamente 100$ más que los clientes promedio, en servicios extras. Estos mayores niveles de ingresos y de lealtad por cliente se traducen en un nivel de ocupación de las instalaciones, diez puntos superior al promedio de la industria.

Un concepto importante en la gestión individualizada de la relaciones con los usuarios especiales es el concepto *puntos de contacto con el cliente*. Cualquier interacción con un cliente real o potencial se considera como un punto de contacto. Entre estos momentos de la verdad se incluyen las interacciones en mostrador, páginas web, teléfono, publicidad directa, mensajes via *e-mail*, servicios de atención a quejas y sugerencias. Los puntos de contacto indirectos resultan menos obvios pero, con frecuencia, resultan realmente importantes a la hora de convertir a un clientes potenciales en clientes reales. Los puntos de contacto indirectos suelen ser contactos de información, tales como las noticias que aparecen en los medios o la comunicación boca a boca. Sin embargo, estos contactos informativos configuran las creencias y actitudes de los clientes potenciales hacia la compañía, sus productos y servicios.

En cualquier interacción con los clientes, sea ésta antes, durante, o después de la venta, la forma en la que empresa se comunica, influencia las futuras relaciones con sus clientes reales y potenciales. La forma en la que la empresa gestiona su primer punto de contacto con el cliente determina el beneficio potencial, a largo plazo, del cliente.

■ Resumen

El corazón de una dirección empresarial orientada hacia el mercado reside en la ejecución del concepto segmentación. Esto es así porque la aplicación del concepto segmentación parte de las necesidades, estilos de vida y comportamientos de uso específicos de los clientes. En la medida en la que una empresa comprenda las diferencias en las necesidades de los clientes podrá traducirlas en estrategias de segmentación ejecutables.

El proceso de segmentación se ha presentado con un énfasis especial en identificar segmentos en base a las necesidades de los clientes. Si bien puede resultar fácil crear segmentos apoyándose en las diferencias demográficas, o el uso que los clientes dan al producto, hacerlo así nos puede llevar a la definición de estrategias de segmentación que no proporcionen una solución real a las necesidades de los clientes. Los factores demográficos reflejan las necesidades de los clientes y sirven también para identificarlos. Ahora bien, el primer paso en la segmentación de mercados es identificar segmentos en base a sus necesidades específicas. Posteriormente, los segmentos se deben identificar con variables demográficas, de tal forma que se puedan definir estrategias accionables para cada segmento.

Estos dos primeros pasos resultan fundamentales. El siguiente paso requiere que se valore el atractivo de los segmentos y su potencial de beneficios, para poder seleccionar así los objetivos de mercado. Cada segmento de mercado requiere que se definan para el mismo una proposición de valor y una estrategia de marketing mix. El test ácido de segmentación se lleva a cabo para asegurar que se ha traducido, de una forma precisa, las necesidades de los clientes y sus características de identificación en una estrategia de posicionamiento adecuada (proposición de valor y marketing mix). La aplicación del test ácido permite a las empresas determinar si atrae a sus clientes de una forma eficiente. El seguimiento y *feed-back* de los clientes permitirá revisar las estrategias.

Los recursos de las empresas son limitados y ello hace que algunas empresas sólo atienda a un único segmento o nicho (subsegmento). En otras ocasiones, las empresas utilizan una estrategia de multisegmento, porque se ajusta mejor a sus recursos y capacidades. Por supuesto, cuanto más estrategias de segmentación aplique una empresa, más difícil le resultará llevar a la práctica una estrategia específica para cada segmento. La utilización del marketing de base de datos permite que las empresas pueden llevar su estrategia de segmentación, un paso más adelante, a través de la utilización de las «ofertas personalizadas». A través de la utilización de la estrategia de ofertas personalizadas (*mass customization*), las empresas pueden individualizar sus propuestas de valor, sus productos, servicios y comunicaciones. La aplicación del concepto ofertas personalizadas permite a las grandes compañías obtener las ventajas de la estrategia de nichos, a la vez que atienden a muchos segmentos y nichos dentro de los segmentos. La gestión individualizada de la relaciones con los clientes especiales constituye una extensión lógica del concepto oferta personalizada.

El objetivo último de una gestión individualizada de la relaciones con los clientes (GRC) es conseguir una relación individual entre la empresa y sus clientes. Dado que no todos los clientes se pueden atender a través del concepto GRC, una correcta aplicación del concepto segmentación de mercados resulta crucial. Una vez que se haya definido el perfil de los objetivos de mercado, se pueden construir soluciones personalizadas, señalando puntos de contacto individuales, en un esfuerzo para satisfacer y mantener al mercado objetivo.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1 ¿En qué medida el concepto segmentación ayudó a James Hardie en la definición de su estrategia de marketing?

2 ¿Por qué las necesidades de los clientes deben ser la fuerza que dirija la aplicación del concepto segmentación de mercados?
3 ¿Con qué tipo de problemas se puede encontrar una empresa que segmente su mercado en base a las variables demográficas o al uso del producto?
4 ¿Cómo se configuran las necesidades de los clientes y qué papel juegan en el proceso de segmentación?
5 ¿Qué ocurre cuando una empresa es capaz de segmentar el mercado en base a las necesidades de sus clientes y es incapaz de identificar los segmentos demográficamente, o por el uso que dan a su producto?
6 ¿En qué medida el concepto firmografía refleja las necesidades de las empresas en el mercado empresarial?
7 ¿Qué variables incluye el concepto atractivo de un mercado, y cómo deberían medirse en orden a desarrollar un índice general del atractivo de un mercado concreto?
8 ¿Qué criterios deberían utilizarse a la hora de determinar qué segmentos debería perseguir una empresa?
9 Define el concepto proposición de valor para un segmento. ¿Por qué la proposición de valor es una parte crucial del proceso de segmentación?
10 ¿Cómo desarrollaría una proposición de valor para una gasolinera?
11 ¿Qué es una estrategia de marketing mix para un segmento? ¿En qué se diferencian las estrategias de marketing mix para cada uno de los tres segmentos del servicio de inversiones financieras dirigido a mujeres?
12 ¿Qué es un test ácido de segmentación? ¿ Cuáles son las de ventajas de llevar a cabo un test ácido?
13 ¿Cómo creó la empresa DuPont una estrategia efectiva mutisegmento para su producto Kevlar?
14 ¿Qué es una estrategia de segmentación adyacente? ¿Debería una empresa perseguir una estrategia de segmentación adyacente cuando existen otros segmentos en el mercado que resultan atractivos y ofrecen un buen potencial de beneficio?
15 ¿Cuándo debería una empresa seguir una estrategia de concentración en un único segmento?
16 ¿Por qué una estrategia de nichos le resulta difícil de superar a la competencia?
17 ¿En qué consisten las ofertas personalizadas? ¿De qué forma utilizando una estrategia de oferta personalizada puede una empresa superar la efectividad de una competencia centrada en nichos?
18 ¿En qué consiste el concepto marketing de relaciones con el cliente? ¿En qué medida la aplicación de este concepto debería mejorar la satisfacción y nivel de recompra de los clientes?
19 ¿Por qué la aplicación del concepto segmentación del mercado es un primer paso crítico a la hora de construir un programa de marketing de relaciones con los clientes?
20 ¿En qué consiste el concepto «puntos de contacto con el cliente» y qué papel juega en la gestión de las relaciones individualizadas con los clientes?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best. Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Impacto en beneficios de la estrategia de segmentación

Estrategia de marketing	Estrategia de mercado masivo	Segmento de calidad	Segmento de precio	Estrategia de segmentación
Demanda del mercado	3.000.000.000	900.000.000	2.100.000.000	3.000.000.000
Cuota de mercado (%)	67,0	67,0	67,0	67,0
Volumen en unidades	2.010.000.000	603.000.000	1.407.000.000	2.010.000.000
Precio promedio	0,55$	2,00$	0,50$	0,95$
Ingresos por ventas	1.105.500.000$	1.206.000.000$	703.500.000$	1.909.500.000$
Margen (%)	30,0	60,0	25,0	47,1
Beneficio bruto ($)	331.650.000	723.600.000	175.875.000	899.475.000
Gastos de marketing (% sobre ventas)	12,0	20,0	8,0	15,6
Gastos de marketing	132.660.000$	241.200.000$	56.280.000$	297.480.000$
Contribución neta de marketing	198.990.000$	482.400.000$	119.595.000$	601.995.000$
RMV (%)	18,0	40,0	17,0	31,5
RMI (%)	150	200	213	202

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar las ventas y la rentabilidad de marketing en el caso de utilizar una estrategia de marketing masivo o la estrategia que divide el mercado en dos segmentos, de acuerdo con sus necesidades. Los datos presentados se corresponden con una empresa electrónica que no podía competir de una forma efectiva en el segmento de mercado sensible a los precios. La dirección de la empresa decidió destinar más recursos al segmento de calidad (un 15% sobre las ventas) lo que le permitió subir los precios a 2.500 $. Esto hizo pasar los márgenes a un 40%. En el segmento sensible a los precios redujo el precio de venta a 1.250 $, pero también redujo la inversión de marketing a un 5% sobre las ventas.

Ejercicio de aplicación. ¿Hasta qué nivel tendrá que bajar el precio el segmento de calidad para conseguir la misma contribución neta que utilizando la estrategia de mercado masivo?

Si mantiene el nivel de precio en el segmento de calidad en 2.500 $, ¿hasta qué nivel tendría que variar el esfuerzo de marketing en el segmento sensible a los precios para conseguir la misma contribución neta de marketing que utilizando la estrategia de mercado masivo?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Impacto en los beneficios de la práctica del marketing de relaciones con los clientes

Resultados anuales por cliente	Promedio por segmento	Personalización del cliente	Personalización de la oferta	Gestión de relaciones con el cliente
Ingresos por cliente	1.000$	1.000$	1.200$	1.500$
Margen (%)	40	40	50	60
Beneficio bruto por cliente	400$	400$	600$	900$
Coste de adquisición	500$	500$	500$	500$
Coste de fidelización	100$	150$	200$	250$
Beneficios por cliente	300$	250$	400$	650$
Nivel de recompra	0,60	0,67	0,75	0,80
Vida del cliente (años)	2,5	3,0	4,0	5,0
Tipo de descuento (%)	20	20	20	20

Continúa

Continuación

Generación de fondos por cliente Año	Generación de fondos	Generación de fondos	Generación de fondos	Generación de fondos
0	−500$	−500$	−500$	−500$
1	300$	250$	400$	650$
2	300$	250$	400$	650$
3	150$	250$	400$	650$
4			400$	650$
5				650$
6				
7				
8				
9				
10				
Valor de vida	45,14$	26,62$	535,49$	1.443,90$

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar la rentabilidad del cliente y su valor de vida tras la aplicación de diferentes programas de marketing de relaciones.

Ejercicio de aplicación: responda a las siguientes preguntas relacionadas con las diferentes situaciones en la práctica del marketing de relaciones, e ilustradas en la tabla:

- ¿Cómo cambiaría la rentabilidad del cliente y su valor de vida si en el programa de personalización masiva, el nivel de recompra del cliente desciende de 0,67 a 0,60?
- ¿Qué nivel debe alcanzar el margen, dentro del programa de ofertas personalizadas, para que la rentabilidad del cliente sea nula?
- ¿Qué nivel debe alcanzar los ingresos por cliente, dentro del programa de gestión de relaciones personalizadas, para que el valor de vida del cliente sea cero?

Notas

1. Wendell Smith. "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Marketing Management* (Winter 1995): 63–65.
2. Delbert Hawkins, Roger Best, and Kenneth Coney. *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*, 6th ed. (New York: Irwin, 1995): 4–25.
3. Marshall Greenberg and Susan McDonald Schwartz. "Successful Needs/Benefits Segmentation: A User's Guide," *Journal of Consumer Marketing* (Summer 1989): 29–36.
4. "Merrill Lynch Campaign Targeted at Women Stresses Investment Options," *Marketing News* (November 30, 1979): 11.
5. Sachin Gupta and Pradeep Chintagunta. "On Using Demographic Variables to Determine Segment Membership in Logit Mixture Models," *Journal of Marketing Research* (February 1994): 128.
6. Michael Lanning. *Delivering Profitable Value* (Reading, MA: Perseus Books, 1998): 39–88.
7. William Band. "Customer-Accelerated Change," *Marketing Management* (Winter 1995): 19–33.
8. P. Dickson and J. Ginter. "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy," *Journal of Marketing* (April 1987): 1–10.
9. G. Coles and J. Culley. "Not All Prospects Are Created Equal," *Business Marketing* (May 1986): 52–59.
10. Allanna Sullivan. "Mobil Bets Drivers Pick Cappuccino Over Parties," *Wall Street Journal* (January 30, 1995).
11. Dennis Gensch. "Targeting the Switchable Industrial Customer," *Marketing Science* (Winter 1984): 41–54.
12. J. Levine. "Cool!" *Forbes* (April 1996): 98.
13. Melinda Nykamp. *The Customer Differential* (New York: Amacom, 2001): 11.
14. Stan Rapp and Tom Collins. *MaxiMarketing* (New York: McGraw-Hill, 1987); Jonathan Berry. "Database Marketing—A Potent New Tool for Selling," *Business Week* (September 5, 1995): 56; Robert Buzzell and Rajendra Sisoda. "Information Technology and Marketing," in *Companion Encyclopedia of Marketing*, Michael Baker, ed. (Los Angeles: Rutledge, 1995).
15. Louise O'Brien and Charles Jones. "Do Rewards Really Create Loyalty," *Harvard Business Review* (May–June, 1995): 75–82.

16. James Gilmore and Joseph Pine II. "The Four Faces of Mass Customization," *Harvard Business Review* (January–February 1997): 91–103.
17. Scott McNealy. "Welcome to the Bazaar," *Harvard Business Review* (March 2001): 18–19.
18. Walter Baker, Mike Marn, and Craig Zawada. "Price Smarter on the Net," *Harvard Business Review* (February 2001): 122–127.
19. Don Peppers and Martha Rogers. *The One-On-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (Doubleday, 1997).
20. Don Peppers and Martha Rogers. *One to One B2B: Customer Development Strategies for the Business to Business World* (Doubleday, 2001).

CAPÍTULO 6

Análisis de la competencia y fuentes de ventaja competitiva

Hace unos 2.500 años (510 AC), un general chino llamado Sun Tzu, escribió un manual militar que denominó *El arte de la guerra*[1]. El general concluyó que la destrucción empedernida del enemigo creaba mayores pérdidas que los logros conseguidos. El general pensaba que existían otros caminos para vencer al enemigo como el engaño, la disuasión y el minimalismo. Aunque parezca paradójico, a la hora de aplicarlo al campo de la competencia y de la guerra, el pensamiento más importante del libro es la conveniencia de neutralizar y subyugar al enemigo a que te siga, sin luchar contra él. Ésta es la razón por la que este libro, en la actualidad, se ha convertido en un *best seller* y por la que sus principios de competencia se estudian en muchas corporaciones[2].

EL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

En su manual el general define la estrategia competitiva como un *proceso* de desarrollo de *ventajas de conocimiento* para, posteriormente, atacar oblicuamente, de forma sorpresiva, obligando al enemigo a seguir tus designios. El general cree que evitando la confrontación se consiguen mejores resultados, evitando así las pérdidas significativas. Apoyándose en la ventaja del conocimiento se pueden diseñar estrategias competitivas, basadas tanto en un mejor conocimiento del terreno (clientes) como del enemigo (competencia).

El conocimiento es la clave de la ventaja competitiva en cualquier entorno. En el mundo de los negocios, las empresas tratan de conseguir clientes, y la competencia comparte el mismo objetivo. Si una empresa carece de un conocimiento adecuado de los clientes y/o de la competencia, se encuentra con capacidades disminuidas para conseguir clientes o adquirir un crecimiento de su cuota de mercado. Para desarrollar una *estrategia oblicua* ganadora se necesita una ventaja competitiva en el conocimiento. Tener un conocimiento parcial puede hacer creer que se disfruta de una ventaja competitiva, pero como se ve en la figura 6-1, nos conduce al uso de *estrategias reactivas*. Una empresa que tenga un excelente conocimiento de los clientes, pero un conocimiento limitado de su competencia, es probable que reaccione con debilidad a las demandas de los clientes. De la misma forma, disfrutar de un conocimiento excelente de la competencia sin un conocimiento adecuado de los clientes conduce, probablemente, a reacciones excesivas ante los movimientos de la competencia.

Como se ve en la figura 6-1 las empresas que no conocen ni a sus clientes ni a su competencia actúan con una *estrategia dirigida por sus pensamientos internos*, y no por el mercado. Dichas empresas realizan intentos impulsivos para conseguir el éxito, que normalmente conducen a pérdidas adicionales. Otras, que parten de un conocimiento parcial de clientes y/o competencia, utilizan *estrategias reactivas*. Estas estrategias son la respuesta habitual a presiones de clientes o de la competencia, cuando la empresa sólo considera un aspecto del mercado. Como se observa en la figura 6-1, la puesta en práctica de estrategias oblicuas requiere un conocimiento superior, tanto de los clientes como de la competencia.

Si se posee una ventaja competitiva en el conocimiento, se puede diseñar una estrategia basada en el mercado para alcanzar ganancias sustanciales sin pérdidas excesivas. Las estrategias basadas en el mercado, que se apoyan en una ventaja competitiva de conocimiento, tanto de clientes como de la competencia, se pueden ejecutar evitando confrontaciones, de forma que se minimicen las pérdidas. A este hecho le hemos llamado estrategia oblicua, porque busca conseguir ventaja competitiva sin confrontación directa. Una estrategia competitiva ejecutada con un conocimiento parcial de clientes y/o competencia puede llevarnos a un ataque frontal, un ataque directo sobre la posición de la competencia. A continuación analizaremos los resultados de la utilización de ambas estrategias competitivas, ataque frontal y ataque oblicuo.

Estrategia de ataque frontal

Una *estrategia de ataque frontal* se da, por ejemplo, cuando una empresa desafía a un competidor a una batalla por conseguir incrementos en la cuota de mercado. En estas batallas para conseguir mayor número de clientes, más ventas, o más cuota de mercado, la estrategia de ataque frontal, con frecuencia, acarrea pérdidas y ganancias (ganar/perder); las empresas consiguen sus objetivos de marketing (ganan la batalla), pero terminan con menos beneficios (pierden la guerra). Para ilustrar estos hechos, analizaremos dos estrategias de ataque frontal, diseñadas para conseguir una mayor cuota de mercado, disminuyendo precios y/o aumentando el esfuerzo de marketing (véase figura 6 -2).

La primera estrategia de ataque frontal utilizó una reducción del 10% en precios, buscando aumentar la cuota de mercado del 40 al 50%. Como se puede ver en la figura 6-2, este ataque fron-

FIGURA 6-1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BASADAS EN EL NIVEL DE CONOCIMIENTO

FIGURA 6-2 LAS ESTRATEGIAS DE ATAQUE FRONTAL SUELEN GANAR LA BATALLA POR LA CUOTA DE MERCADO PERO PERDER LA GUERRA POR LOS BENEFICIOS

Área de Resultados	Resultados antes de la batalla	Resultados del ataque en precios	Resultados del ataque con aumento del gasto de marketing
Demanda del mercado (unidades)	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Cuota de mercado (%)	40	50	50
Volumen de ventas (unidades)	400.000	500.000	500.000
Precio unitario	100$	90$	100$
Ingresos por ventas	40.000.000$	45.000.000$	50.000.000$
Coste unitario	70$	70$	70$
Margen unitario	30$	20$	30$
Beneficio bruto	12.000.000$	10.000.000$	15.000.000$
Gastos de marketing (% sobre ventas)	15	15	20
Gastos de marketing	6.000.000$	6.750.000$	10.000.000$
Contribución neta de marketing	**6.000.000$**	**3.250.000$**	**5.000.000$**

tal produjo un incremento del 25% en el volumen de unidades vendidas, y un incremento de 5 millones en los ingresos por ventas. Se consiguieron los objetivos de ventas, pero la estrategia produjo una reducción en la contribución neta de marketing del 46%. Por supuesto, la disminución de beneficios pudo haber sido mayor, si la competencia hubiera reaccionado, y, en tal caso, sólo se hubieran conseguido, parcialmente, los objetivos de mejora de cuota.

La segunda estrategia de ataque frontal partió de un incremento de la inversión de marketing del 15 al 20% sobre ventas, encaminada a conseguir una mejora de la cuota de mercado del 40 al 50%. De nuevo, se consiguió el objetivo de mejora de la cuota de mercado, aumentándose el volumen de unidades vendidas un 25% y la cifra de ventas en 10 millones. Sin embargo, la mejora de diez puntos en la cuota de mercado no compensó la inversión de marketing, ya que la contribución neta de marketing disminuyó un 16,7%. En ambos casos, la empresa mejoró su volumen de ventas y su cuota de mercado, pero en conjunto, perdió más de lo que ganó. Puede ser que hubiera ganado la batalla de mejora de la cuota de mercado, pero perdió la guerra, en términos de beneficios netos, consiguiendo unos resultados de gana-pierde.

Estrategia oblicua

La estrategia oblicua implica un ataque indirecto sobre la posición de la competencia, evitando la confrontación, con el objetivo de conseguir mejoras en la *cuota de mercado*, con el mínimo coste. El objetivo se centra en mejorar la cuota de mercado, pero se trata de conseguirlo con el mínimo coste y con la mínima reacción de la competencia. El objetivo se consigue mejor, cuando la empresa se apoya en algún punto fuerte, valorado por los clientes (conocimiento del cliente), que la competencia no puede ver, comprender o copiar fácilmente (conocimiento de la competencia). El objetivo de esta estrategia es conquistar cuota de mercado y clientes, de una forma que minimice la respuesta de la competencia, pero eso sí, consiguiendo el objetivo de contribución neta de marketing señalado. Esta estrategia no ataca directamente a la competencia. Las estrategias oblicuas están más encubiertas y son más tangenciales, se centran más en los clientes, e idealmente, terminan confundiendo y desconcertando a la competencia. Entre estas estrategias pueden incluirse las innovaciones sutiles, pero importantes del producto; las mejoras de la calidad en el producto y en los servicios; programas innovadores de marketing; reducción de los costes de adquisición, uso y disposición del producto; utilización de nuevos canales de distribución, con una mayor eficiencia logística, que aporten beneficios a los clientes. Cada una de estas estrategias oblicuas tiene el potencial de construir valor y lealtad en los clientes, sin entrar en confrontación directa con la competencia, y por lo tanto, reduciendo los costes de mejora de la cuota de mercado.

Para comprender mejor la utilización de las estrategias oblicuas veamos tres ejemplos. Anixter es un distribuidor de componentes electrónicos, que incluye en su gama de productos, cables y conexiones para ensamblar los ordenadores a Internet. Esta empresa no fabrica los productos; simplemente, distribuye periféricos eléctricos y electrónicos para ordenadores. En un entorno altamente competitivo, Anixter se sitúa en el segmento de «*price premium*». Lo que su competencia divisa (con un conocimiento limitado) es que vende a precios elevados. Sin embargo, lo que los clientes perciben y obtienen es un menor coste total de la compra, porque Anixter trabaja para reducir los costes de adquisición e instalación de los periféricos en sus clientes. Las tácticas competitivas de la empresa están fuera de la pantalla de radar de la mayoría de sus competidores. La mayoría de ellos carece de un buen conocimiento de los clientes y de la competencia, lo que permite a Anixter apoyarse en esta ventaja competitiva, no visionada por la competencia. El resultado es una mayor cuota de mercado, mayores márgenes y mayor rentabilidad.

La empresa de ordenadores Dell lanzó también su compañía con una estrategia oblicua. En lugar de enfrentarse directamente con la industria de fabricantes de ordenadores personales, esco-

gió como canal de distribución el marketing directo (no utilizado, entonces, por ningún competidor), prescindiendo de mayoristas y minoristas. Parte de la estrategia de Dell se centraba en recordar a los clientes, siempre que podía, que Dell era diferente a la competencia (sin intermediarios), y que ellos podían beneficiarse de esta diferenciación. Dell convirtió esta estrategia en una posición dominante de cuota de mercado, que algunos competidores observaban con curiosidad desde fuera, y que otros, finalmente, imitaron.

Google utilizó también la estrategia oblicua para aumentar su cuota de participación, con una innovación de producto que proporcionó a los clientes de Internet mayor velocidad, precisión y facilidad de uso. Parte del éxito de la estrategia de Google se basa en su ventaja de conocimiento. Casi el 10% de los trabajadores de Google tenían el grado de Ph.D. y se les animó en su trabajo a que desarrollaran soluciones innovadoras. También creó soluciones innovadoras de marketing (nuevos productos), tales como AdWords, apoyándose, de nuevo, en su ventaja de conocimiento. Como puede verse en la figura 6-3, el buen uso de la estrategia oblicua, le permitió incrementar su cuota relativa de mercado y sus beneficios.

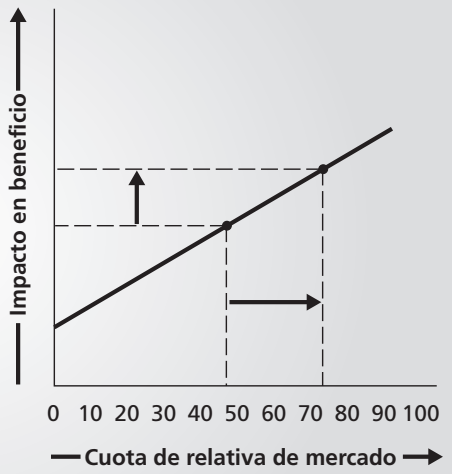
COMPETENCIA Y VENTAJA COMPETITIVA

Si bien el éxito de empresas como Google, Dell o Anixter es impresionante, con frecuencia, resulta difícil mantener una ventaja competitiva, porque la competencia y el entorno cambian siempre. Para poder mantenerse al frente, de forma permanente, las empresas necesitan actualizar su conocimiento de los clientes y de la competencia, y realizar un seguimiento de su nivel de ventajas competitivas. Piénsese en empresas como General Motors, NBC o Sears; no hace mucho que la posición competitiva de cada una de estas empresas, líderes en sus mercados, cambió dramáticamente. En el caso de General Motors, fue la competencia internacional la que debilitó su posición competitiva, primero con precios bajos y luego con la mejora de los niveles de calidad de los productos. En el

FIGURA 6-3 VENTAJA COMPETITIVA, CUOTA RELATIVA DE MERCADO Y RENTABILIDAD

Competidores	1999 (%)	2003 (%)
Google	29,1	40,0
Yahoo!	27,3	27,1
MSN	18,2	15,9
AOL	14,5	11,4
Cuota relativa	**48**	**74**

$$\text{Cuota relativa de mercado} = \frac{40\%}{27{,}1\% + 15{,}9\% + 11{,}4\%} \times 100 = 74$$



Google ha aumentado su cuota de mercado, pasando de un 48 a un 74%, con innovaciones en producto y marketing. Se ha comprobado que la cuota relativa de mercado se correlaciona positivamente con la rentabilidad.

caso de NBC, CBS y ABC, fueron primero CNN y Fox quienes debilitaron su posición y, posteriormente, una multitud de redes de cable, e Internet. En el caso de Sears fueron Wal-Mart, Target y Costco.

Como se resalta en la figura 6-4, en el análisis de la posición competitiva de una empresa se pueden destacar tres temas. El primero, el sector en el que se encuadra la empresa. El análisis del sector perfila el atractivo y la rentabilidad potencial del mercado considerado. A la hora de escoger, hay que elegir aquellos mercados que ofrezcan el mejor potencial de beneficio. Un primer importante paso en el análisis de un mercado es realizar un análisis de las fuerzas del sector en el que se encuadra el mercado considerado.

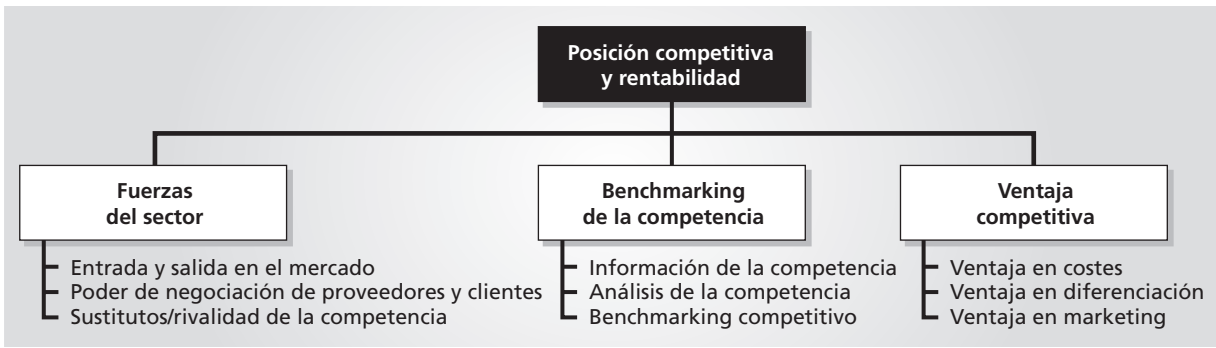
El segundo tema es vigilar la posición de la competencia. En el seguimiento de la posición en relación con la competencia se pueden utilizar unidades de medida del mercado externas, tales como la calidad relativa del producto, de los servicios, la satisfacción de los clientes, la notoriedad de la marca, o la cuota de mercado. Estas unidades de medida externas se complementan con las unidades de medida internas, tales como el coste unitario, el tiempo de procesamiento de una orden, los costes de suministro, las cuentas por cobrar o las ventas por empleado. Sin embargo, para superar sus debilidades, la empresa hará bien en imitar las prácticas de las mejores compañías, incluso aunque estén situadas fuera de su sector.

Finalmente, si la empresa quiere conseguir un nivel superior de rentabilidad necesitará conseguir una fuente de ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja puede residir en sus costes, lo que le proporcionará la posibilidad de fijar precios más atractivos; en su diferenciación, lo que le permitirá mejorar la preferencia hacia su producto o fijar precios elevados; en su marketing, lo que le permitirá contar con mayores niveles de notoriedad y disponibilidad para su producto. El propósito de este capítulo es examinar cada uno de los componentes del análisis de la posición competitiva de una empresa, y explorar su utilización para desarrollar estrategias orientadas al mercado.

ANÁLISIS DEL SECTOR

El primer paso en el análisis de un sector es determinar el atractivo de su entorno competitivo. Desarrollar una posición fuertemente competitiva, en un sector poco atractivo posee el potencial de pérdida de rentabilidad, incluso cuando la posición competitiva de la empresa en el sector sea relativamente fuerte[3]. Escoger los mercados correctos (sectores correctos) en los que competir es un paso crucial en el análisis de los mercados y en el desarrollo de estrategias.

FIGURA 6-4 FUERZAS QUE CONFIGURAN LA POSICIÓN COMPETITIVA Y LA RENTABILIDAD

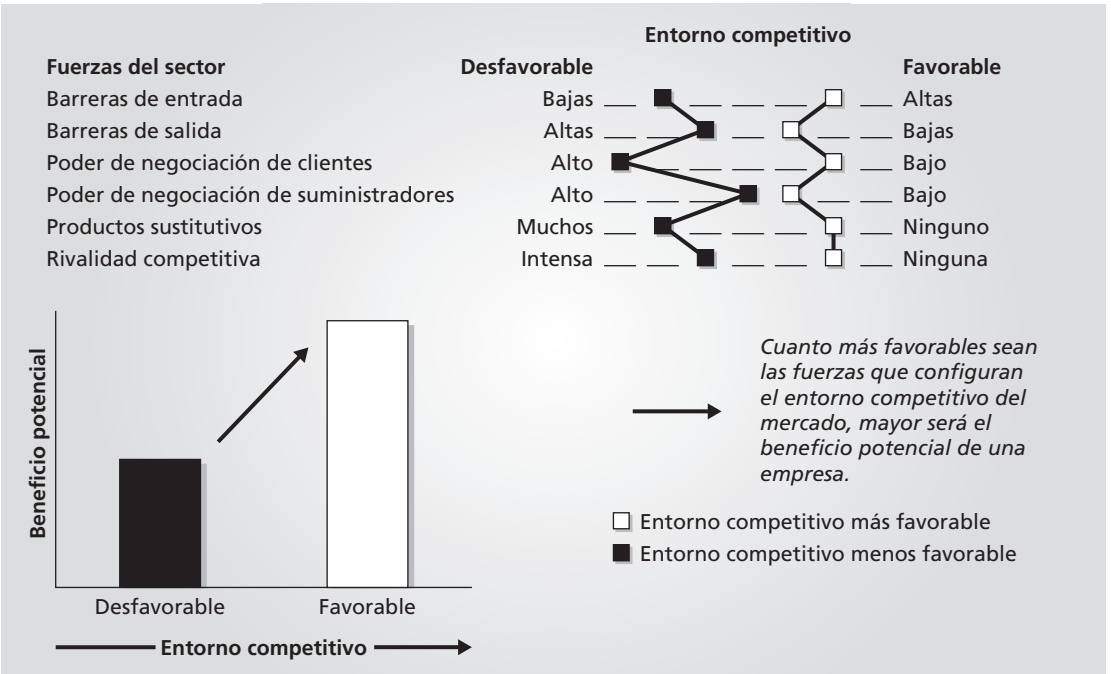


En la figura 6-5 se indican las fuerzas que configuran el atractivo de un entorno competitivo. La situación de estas fuerzas se puede valorar en una escala, desde muy favorable a muy desfavorable. Cuanto más favorable sea la situación de las fuerzas del entorno, mayor será el potencial de beneficio del mercado. Una empresa que esté situada en un mercado con barreras de entrada bajas, barreras de salida altas, alto poder de negociación en suministradores y clientes, muchos productos sustitutivos, e intensa rivalidad entre la competencia, tendrá un potencial de beneficios menor que aquella empresa que esté situada en la posición contraria.

Barreras de entrada

La entrada a los mercados puede bloquearse de muchas formas. Muchos mercados internacionales se encuentran bloqueados por barreras políticas. Estas barreras reducen la competencia y refuerzan el potencial de consecución de beneficios de las empresas protegidas. Otras barreras guardan relación con la tecnología o los costes productivos. Aquellas empresas que disfruten de una ventaja competitiva sostenible, en costes o en tecnología, implantan una barrera de entrada al mercado, que desanima a la competencia. A veces competir en un mercado requiere invertir niveles elevados de recursos. Así, a veces, los altos niveles de inversión en publicidad, en I+D, o en fuerza de ventas, impiden la entrada a empresas con recursos limitados. Por ejemplo, las barreras de entrada en el sector farmacéutico son relativamente altas. La necesidad de contar con patentes, la necesidad de realizar fuertes inversiones en I+D, y de contar con una amplia fuerza comercial que contacte con los médicos, dificulta la entrada de las empresas y contribuye a aumentar el atractivo de este sector y su potencial de beneficios.

FIGURA 6-5 ANÁLISIS DEL SECTOR: FUERZAS Y BENEFICIO POTENCIAL



Barreras de salida

El atractivo de un sector se refuerza cuando la competencia puede abandonar con facilidad el mercado. La existencia de barreras legales, de activos especializados, o la importancia estratégica del negocio, impiden con frecuencia a las empresas, abandonar mercados, cuando en base a criterios financieros deberían haberlo hecho ya. Así, una empresa farmacéutica que pierda dinero en un determinado fármaco, puede querer abandonar el negocio, pero fuerzas legales, políticas, o sociales pueden crear un entorno en el cual resulte difícil renunciar. Por otra parte, la necesidad de sobrevivir puede conducir a que las empresas desarrollen prácticas competitivas que afecten negativamente a los beneficios del sector.

De la misma forma, una empresa que haya realizado fuertes inversiones en activos especializados (de capital, de personas o ambos), puede encontrar difícil abandonar un mercado, porque no resulta fácil vender estos activos o transferir su aplicación a otro negocio. Así, una empresa que se encuentre especializada en el reprocesamiento nuclear de fuel, puede encontrar muy difícil abandonar el mercado, por la especialización de sus activos. Finalmente, las empresas que dependan de productos que sean estratégicamente importantes para su imagen o para su capacidad de venta de otros productos, pueden tender a no abandonar el mercado, aunque se encuentren produciendo a un nivel de beneficios, menor del deseado.

Poder de compra de los clientes

Cuando el número de clientes sea relativamente pequeño y puedan cambiar fácilmente de suministrador, gozarán de un considerable poder de negociación de compra, lo que disminuirá el atractivo del mercado. Las asociaciones de compra de empresas poseen un poder de negociación que les permite negociar precios y condiciones de venta. De la misma forma, cuando a los clientes les resulta fácil cambiar de proveedor, fuerzan el aumento de la competencia, consiguiendo disminuir los precios y aumentar los servicios. Si además el producto o servicio tiene una importancia limitada para el cliente, su dependencia del mismo disminuye.

En el sector farmacéutico, el poder de compra de los clientes es relativamente bajo. Muchos fármacos, tales como el Prozac, tienen muchos clientes individuales, a los cuales el producto les resulta muy importante, y además tienen limitadas oportunidades de cambio. Como consecuencia de todo esto, el sector farmacéutico disfruta de unos clientes con un poder de negociación pequeño, lo que refuerza el potencial de beneficio del sector[4].

Poder de negociación de los suministradores

La otra cara de la moneda es el poder de negociación de los suministradores. Si una empresa es un gran comprador de una materia prima (poco importante para él) y se encuentra en un sector en el que los costes de cambio son pequeños, el poder de negociación de la empresa suministradora, en general, será pequeño. Para la empresa compradora se trata de una situación de mercado atractiva que contribuye a su potencial de beneficios. En muchas empresas del sector farmacéutico, el poder de las empresas suministradoras es relativamente pequeño, por las razones antes mencionadas, lo que contribuye al atractivo general del sector.

Productos sustitutivos

Cuantos más productos sustitutivos se encuentren a disposición de los clientes más fácil les resultará cambiar de marca. La facilidad de cambio de producto, intensifica la competencia y disminuye el potencial de beneficio y atractivo del sector. Por ejemplo, en el sector de refrescos existen muchos

productos sustitutivos y resulta muy difícil la práctica del *price premium*. Por otra parte, si se amplía la definición del mercado, incluyendo productos como el agua mineral y las bebidas deportivas, uno puede comenzar a comprender la presión, que tal nivel de elección, se instala sobre las empresas que atiende dichos mercados. Si se quiere valorar el impacto de potenciales productos sustitutivos, a la hora de juzgar el atractivo de una industria, es importante entender el mercado, con una definición amplia (véase el capítulo 3). Por ejemplo, el sector farmacéutico tiene mucho menos sustitutos que el sector de bebidas o el del automóvil.

Rivalidad competitiva

Cuanto mayor sea el número de competidores existentes en un sector menor será la posibilidad de diferenciación para sus productos; cuanto mayor sea el exceso de capacidad productiva de la industria, mayor será la probabilidad de la rivalidad competitiva. Esta rivalidad competitiva tiende a disminuir los precios y márgenes de las empresas, y a aumentar sus gastos comerciales y de marketing, en la batalla para atraer y ganar la lealtad de los clientes. El resultado neto de todo esto es un entorno competitivo menos atractivo, en el que disminuye el potencial de beneficio de las empresas.

Así, la industria de los ordenadores personales se hace cada vez más competitiva, debido a la rivalidad en precios. El crecimiento del mercado ha atraído a muchas empresas que gozan de una considerable capacidad productiva. Además, la diferenciación de los ordenadores personales es cada vez menor. Estos factores, unidos a la disminución del crecimiento del mercado, han intensificado la rivalidad competitiva. En contraste con este sector, la industria farmacéutica tiene pocos competidores en cada producto específico y la diferenciación de los productos es mayor. Como resultado de todo ello, resulta menos probable que la industria farmacéutica entre en rivalidad competitiva.

El dilema del prisionero

La intensidad competitiva puede evolucionar hacia lo que se llama «el dilema del prisionero»[5]. En estas situaciones, los descensos de precios iniciados por una empresa mueven a la competencia a realizar la misma acción, con el objetivo de minimizar la disminución de beneficios. En realidad, las empresas competidoras estarían mucho mejor, si ninguna iniciara el descenso de precios.

Consideremos el ejemplo presentado en la figura 6-6. El escenario actual, con ambas empresas manteniendo precios, proporciona una contribución bruta (margen unitario x volumen en unidades) de 40 millones de dólares. Si la empresa competidora reduce el precio un 5% y la analizada lo mantiene, ésta perderá 2 puntos de cuota de mercado y 8 millones de contribución. En el caso de que la empresa analizada liderara una disminución de precios que el competidor no siguiera, la empresa ganaría dos puntos de cuota de mercado y 2 millones de contribución. En el caso del «dilema del prisionero», los peores resultados se dan cuando ambas empresas disminuyen los precios, con el ánimo de minimizar sus pérdidas. Como puede verse en la figura 6-6, esta combinación no altera la cuota de participación, pero disminuye la contribución neta de marketing en 5 millones, respecto a la situación inicial en la que ambas empresas mantenían sus precios.

POSICIÓN COMPETITIVA: SEGUIMIENTO DE LA COMPETENCIA

Si bien se ha demostrado que la elección de la industria es un elemento muy importante en el análisis de la posición competitiva, el desarrollo de una posición adecuada en los mercados en los que se haya decidido competir, no lo es menos [6]. Para comprender el grado en el que una empresa dis-

FIGURA 6-6 IMPACTO DE RESULTADOS DE LA RIVALIDAD EN PRECIOS Y ANÁLISIS DEL DILEMA DEL PRISIONERO

Estrategia de marketing de la empresa	Estrategia de marketing de la competencia	
	Mantener precio	Reducir precio un 5%
Mantener precio	Cuota de mercado = 10% Volumen = 1 millón de unidades Precio = 100$ la unidad Margen unitario = 40$ Contribución total = 40$ millones	Cuota de mercdo = 8% Volumen = 800.000 unidades Precio = 100$ la unidad Margen unitario = 40$ Contribución total = 32$ millones
Reducir precio un 5%	Cuota de mercado = 12% Volumen = 1,2 millón de unidades Precio = 95$ la unidad Margen unitario = 35$ Contribución total = 42$ millones de dólares	Cuota de mercado = 10% Volumen = 1 millón de unidades Precio = 95$ la unidad Margen unitario = 35$ Contribución total = 35$ millones de dólares

fruta de una posición de ventaja competitiva, necesitamos emprender una análisis detallado de la competencia. La primera pregunta importante es: «¿A qué empresas competidoras deberíamos analizar?» Debemos partir de una amplia definición del concepto mercado, que incluya a todos los sustitutivos significativos, sin embargo, las empresas no pueden emprender un análisis detallado de todos los competidores[7]. Así pues, se necesita un mecanismo que nos ayude a identificar a los competidores relevantes y a priorizar la competencia a analizar, imitar y superar.

Definición de la competencia

Existen muchos caminos para identificar a las empresas competidoras. Quizá el mejor sea valorar el grado en el que los clientes consideren los productos como intercambiables. Cuanto más cercanos se perciban los productos, más fácil será que se sustituyan el uno por otro. De la misma forma, cuanto más diferentes se perciban dos productos, más difícil será también que los clientes cambien uno por otro. Adicionalmente, se puede pedir a los clientes que valoren la medida en la que un producto se acerca a su concepto de «producto ideal». Partiendo de estas percepciones de los clientes podemos crear un mapa perceptual, que puede resultarnos muy útil, tanto para comprender nuestra posición competitiva como para identificar la competencia a analizar, igualar o superar.

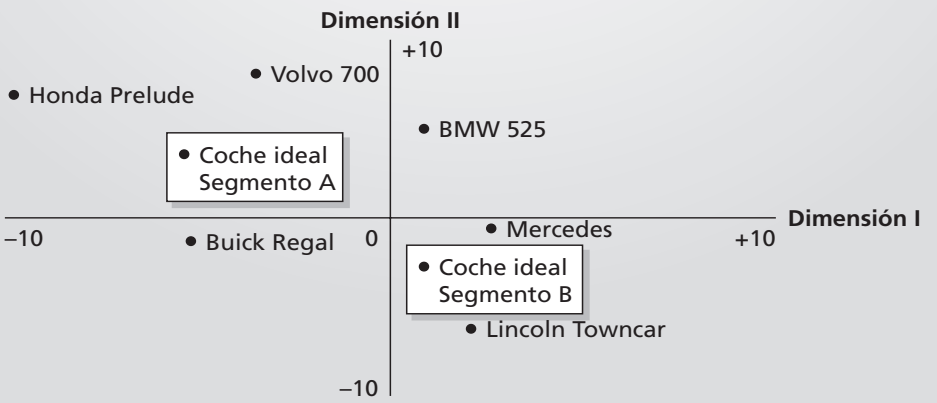
Los mapas perceptuales son una técnica que se utiliza para medir las percepciones relativas de los clientes, en relación con los productos o servicios [8]. Sin especificar los criterios para evaluar las diferencias entre los productos analizados, simplemente, se pide a los entrevistados que valoren el grado en el que cada pareja de marcas se sienten cercanas o diferentes. Por ejemplo, en el mercado de los coches de lujo americanos, entre las marcas con notoriedad se encuentran Volvo 700, Mercedes 420, BMW 525, Lincoln , Buik Regal y Honda Prelude. Como puede verse en la figura 6-7, las marcas Volvo 700 y BMW 525 se perciben como cercanas, mientras que las marcas Lincoln Towncar y Honda Prelude se perciben como lejanas.

La valoración de la distancia de cada marca con su concepto de coche ideal nos puede servir para mejorar la comprensión de nuestra posición competitiva, e identificar a los competidores clave dentro cada segmento. En el ejemplo presentado en la figura 6-7, el análisis de las distancias con los coches ideales de los encuestados, sirvió para identificar dos tipos de segmentos. Existían dos conjuntos diferentes de necesidades en los clientes y diversas marcas que se encontraban cercanas

FIGURA 6-7 CÓMO PERCIBEN LOS CLIENTES LA DIFERENCIACIÓN DE MARCAS

Marcas competidoras	← Grado de diferenciación percibida →										
	Muy similiar										Muy diferente
Mercedes–Volvo	0	1	2	3	4	5	**6**	7	8	9	10
Mercedes–Lincoln	0	1	**2**	3	4	5	6	7	8	9	10
Mercedes–Honda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	**9**	10
Mercedes–Buick	0	1	2	3	4	5	**6**	7	8	9	10
Mercedes–BMW	0	1	2	**3**	4	5	6	7	8	9	10
Mercedes–Ideal A	0	1	2	3	4	5	**6**	7	8	9	10
Mercedes–Ideal B	0	1	**2**	3	4	5	6	7	8	9	10
Volvo–Lincoln	0	1	2	3	4	5	6	**7**	8	9	10
Volvo–BMW	0	1	2	**3**	4	5	6	7	8	9	10
Volvo–Buick	0	1	2	3	**4**	5	6	7	8	9	10
Volvo–Honda	0	1	2	3	4	**5**	6	7	8	9	10
Volvo–Ideal A	0	1	**2**	3	4	5	6	7	8	9	10
Volvo–Ideal B	0	1	2	3	4	**5**	6	7	8	9	10
Lincoln–Honda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**10**
Lincoln–BMW	0	1	2	3	**4**	5	6	7	8	9	10
Lincoln–Buick	0	1	2	3	4	5	**6**	7	8	9	10
Lincoln–Ideal A	0	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
Lincoln–Ideal B	0	1	**2**	3	4	5	6	7	8	9	10
BMW–Honda	0	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
BMW–Buick	0	1	2	3	4	**5**	6	7	8	9	10
BMW–Ideal A	0	1	2	3	4	**5**	6	7	8	9	10
BMW–Ideal B	0	1	2	**3**	4	5	6	7	8	9	10
Buick–Honda	0	1	2	3	4	**5**	6	7	8	9	10
Buick–Ideal A	0	1	**2**	3	4	5	6	7	8	9	10
Buick–Ideal B	0	1	2	3	**4**	5	6	7	8	9	10
Honda–Ideal A	0	1	2	3	**4**	5	6	7	8	9	10
Honda–Ideal B	0	1	2	3	4	5	6	7	8	**9**	10

Mapa de percepciones



a sus preferencias. Para el segmento A, los coches preferidos eran el Honda Prelude, Buik Regal, BMW 525 y Volvo 700. Así pues, estas cuatro marcas competidoras serían las marcas de partida en la elección del consumidor. Si fuéramos los líderes del equipo de marketing de Buik consideraríamos a Honda, BMW y Volvo como nuestros principales competidores en el segmento A, incluso aunque Mercedes y Lincoln se encontraran igualmente cercanos. Sin embargo, si Buik estuviera más interesado en el segmento B, entonces Lincoln y Mercedes serían las marcas a analizar.

Para crear mapas preceptuales[9], como el que se muestra en la figura 6-7, se pueden utilizar muchos programas de escalas multidimensionales. En este caso se ha utilizado un mapa de representación de la posición de las marcas de dos dimensiones[10]. En la mayoría de las aplicaciones, el 90% de las diferencias competitivas se puede explicar en dos dimensiones. Gracias a estos mapas perceptuales las empresas pueden discernir dos hechos: (1) quiénes son sus competidores en un área producto mercado, (2) y su posición relativa en relación con la competencia identificada para ese mercado. Sin embargo, para mantener o mejorar una posición relativa en relación con la competencia, referida a un determinado concepto de coche ideal, las empresas deben conocer también en qué se fijan los clientes para diferenciar los productos.

Análisis de la competencia

Una vez que una empresa ha identificado quiénes son sus competidores debe emprender un análisis más detallado de los mismos. Un análisis de este tipo resulta difícil de llevar a cabo y, a veces, las empresas sólo lo realizan periódicamente. Sin embargo, una empresa que dirija sus negocios, con una sólida orientación hacia el mercado, recogerá permanentemente información de la competencia, y consiguientemente, ajustará, de forma permanente, la definición de los perfiles de la competencia, contrastando contra ellos la valoración de su competitividad [11].

Sistema de inteligencia de la competencia

Gran parte de la información de la competencia es de acceso público y se encuentra disponible en comercios, prensa económica, ferias, informes financieros, informes de sectores, documentos de gobierno y clientes[12]. Sin embargo, a menos que la empresa haya desarrollado una cultura orientada al mercado, en la que, todos en la organización, se consideren recogedores potenciales de información, las fuentes de inteligencia competitiva más valiosas y difíciles de encontrar, pasaran inadvertidas.

Por ejemplo, en la figura 6-8 aparece una lista de comportamientos de la competencia, que indican que se encuentra en problemas o que le falta liderazgo de marketing. Este tipo de información de la competencia se encuentra disponible en artículos, informes financieros, o información que los vendedores pueden observar en las visitas a sus clientes o cuando hablan con los distribuidores. En cada caso, el comportamiento de la competencia abre la puerta a estrategias de marketing, que podrían llevarse a cabo, en un momento, en el que a la competencia le resultaría muy difícil responder. Por ejemplo, si un competidor está invirtiendo poco en investigación y desarrollo, nos está planteando una excelente oportunidad para acelerar la introducción de nuevos productos. Si la competencia estuviera cambiando, con frecuencia, de anuncios y de agencias publicitarias, sería un buen momento para promocionar más nuestras proposiciones de valor a los clientes.

En la era de la información en la que nos encontramos, la información sobre los mercados y sobre la competencia se encuentra disponible, cada vez con más rapidez. Por ejemplo, al encargado de la Biblioteca Multnomah County Library, en Oregón, se le desafió para ver cuanta información de la competencia era capaz de recoger en una hora. Se le hicieron cinco preguntas, en relación con la empresa Merix, un pequeño fabricante de circuitos. En la figura 6-9 se encuentra un resumen de

FIGURA 6-8 INDICADORES DE QUE LA COMPETENCIA ESTÁ EN PROBLEMAS

Comportamientos exhibidos por un competidor, bajo presión de mejora en beneficios/tesorería:

- Despido de empleados y cierres de plantas u oficinas de venta.
- Incremento de precios sin causa justificada.
- Reducción del presupuesto publicitario y no atención a ferias.
- Reducción de la inversión en investigación y desarrollo.
- Aumento de los días de vencimiento en los efectos a pagar.
- Aumento del endeudamiento.
- Endurecimiento de las formas y condiciones de pago.
- No reclutamiento de nuevas personas para sustituir a los jubilados.
- Pago a los vendedores por cobro de impagados.

Comportamientos exhibidos por un competidor, con falta de liderazgo en marketing o de enfoque mercado:

- Cambios frecuentes en los mensajes de publicidad; cambio en las agencias de publicidad.
- Promedio de ventas por vendedor inferior a la media.
- Gastos de marketing, expresados como % sobre ventas, superiores al promedio del sector.
- Fallos en nuevos productos.
- Proposiciones de venta vagas.
- Fijar precios en base al coste y no comprender el valor percibido por los consumidores.
- Reducciones frecuentes de precios para aumentar el volumen de ventas.
- Cambios frecuentes en la alta dirección o en la dirección de marketing.

la información competitiva proporcionada y de las fuentes que utilizó para responder a las preguntas propuestas. Como puede verse, el encargado de la biblioteca respondió, de una forma adecuada, a las cinco preguntas, en el plazo de una hora [13].

Una muestra del análisis de la competencia

La empresa Rossignol lucha por la segunda posición en el mercado de equipamiento para la práctica de los deportes de nieve, detrás de Salomon, líder del mercado. Si bien en este mercado existen muchas otras empresas competidoras, es muy importante que Rossignol comprenda sus fortalezas y debilidades en relación con sus tres grandes competidores, Salomón, K2 y Head. En base a la información pública disponible, la empresa puede llevar a cabo un análisis competitivo que contraste su posición en relación con la de sus tres grandes competidores.

En la figura 6-10 se muestran once indicadores de la posición de las cuatro empresas consideradas. Salomon posee una mayor cuota de mercado y las mejores cifras de ingresos por ventas, pero ocupa el segundo lugar en beneficios brutos. Rossignol ocupa la primera posición en margen, medido con un porcentaje sobre las ventas. Rossignol tiene más del doble de margen que la empresa K2. Si bien K2 tiene la menor inversión de marketing, medida como porcentaje sobre las ventas, Rossignol supera a K2, y a las otras empresas competidoras, en las otros tres indicadores relacionados con el marketing. Como también puede verse en la figura 6-10, Rossignol supera a las otras tres empresas rivales en los valores de los indicadores financieros.

El nivel de detalle en un análisis de la competencia puede variar considerablemente del que se muestra en la figura 6-10. En el ejemplo de la figura 6-11 el análisis de la competencia se divide en dos categorías: resultados cara al mercado y resultados operativos. Como puede comprobarse, cada una de estas áreas se subdivide, a su vez, en categorías más específicas, incluyéndose los resultados

FIGURA 6-9 BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA

A continuación se recogen las preguntas que se hicieron a un experto en búsqueda de información en fuentes públicas, y las respuestas que obtuvo en una hora, así como las fuentes de información utilizadas.

1. **¿Cuál es el tamaño del mercado de circuitos, atendido por la empresa Merix, así como su cuota de participación?**

En la fuente conocida como *Market Share Reporter* aparece el tamaño y la cuota de mercado de cientos de sectores de la economía, pero no aparece Merix. *Predicast* proporciona tamaños de mercado y tendencias, entre los que figuran las cuotas de mercado de los diez productores de circuitos más importantes, entre los cuales tampoco se encuentra Merix. Sin embargo. el *CorpTech Dictionary of Technology Companies* resulta ser la fuente filón. En él aparece la empresa Merix, con su número de clasificación industrial y otras compañías del sector. Partiendo de esta información el experto hizo una estimación del tamaño del mercado y de la cuota de participación de Merix.

2. **¿La empresa Merix había venido dependiendo de unos pocos grandes clientes. ¿Ha añadido nuevos clientes a su base?**

Un análisis de los periódicos locales puso de manifiesto la existencia de un artículo «Merix desea más clientes». En dicho artículo la empresa afirmaba que el 70% de sus ingresos provenían de sus cinco clientes clave. El último informe anual de la empresa declara también que el 69,3% de sus ingresos provienen de cuatro clientes. Adicionalmente, la página Web SEC Edgar informa que Merix no ha progresado en su intención de añadir nuevos clientes a su base actual.

3. **Desarrolla un perfil biográfico del consejero delegado de la empresa Merix y de su orientación hacia los negocios.**

La fuente *Standard and Poor's Register of Director and Executives* proporciona una breve biografía del consejero delegado Debi Coleman y su dirección de *e-mail*. *The Biography and Genealogy Master Index, Dun & Bradstreet Reference Book of Corporate Management, Who's Who,* y *Who's Who of American Women* no aportan detalles. Sin embargo, *Who's Who in Finance and Industry* proporciona un resumen detallado.

4. **¿Estará Merix presente en futuras ferias comerciales? ¿Dónde y cuándo?**

Trade Shows Worldwide y *Trade Show and Exhibits Schedule* y *Trade Show Week Data Book* proporcionan las respuestas buscadas.

5. **Merix ha contratado a un nuevo director operativo. ¿Qué información biográfica está disponible?**

Predicast informa que se ha contratado a un nuevo director operativo y el diario *Business Wire* proporciona una biografía del nuevo director.

Entre otras fuentes consideradas, pero no utilizadas en la confección de este informe, se incluyen *Business News Bank* (una base de datos en CD-ROM), *Business Index* (otra base de datos en CD-ROM), *Value Line*, y *Red Chip Review*. Si el tiempo lo hubiera permitido, se habría utilizado, *The Manufacturers Register* (cada estado tiene uno) y revistas de ferias.

de la empresa analizada y de su principal competidor. En el ejemplo considerado en la figura 6-11, la empresa analizada tiene una cuota de mercado tres veces inferior a la empresa con la que se compara. Este valor se corresponde con debilidades similares en cuanto al número de distribuidores, al número de puntos de venta y a la cobertura de la fuerza de ventas. Para mejorar su posición en el mercado, esta empresa ciertamente tiene que desarrollar acciones que mejoren su posición en distribución y ventas.

En conjunto, la empresa analizada se encuentra detrás de su competidor en la mayor parte de los indicadores que guardan relación con el mercado. Las deficiencias identificadas ayudan a definir los objetivos a alcanzar y los incentivos de gestión para conseguirlos. Este análisis constituye un punto

FIGURA 6-10 ANÁLISIS COMPETITIVO DE ROSSIGNOL

Resultados (millones)	Rossignol	Salomon	K2	Head	Ventaja
Cuota relativa de mercado	31	53	33	20	Salomon
Ingresos por ventas	558$	807$	582$	388$	Salomon
Margen (%)	64	41	30	40	Rossignol
Beneficio bruto	357$	331$	175$	155$	Rossignol
Resultados de marketing					
Gastos marketing y ventas (% s/ventas)*	19,9	19,8	14,8	26,5	K2
Contribución Neta de Marketing	259$	172$	88$	52$	Rossignol
RMV (%)	46	21	15	13	Rossignol
RMI (%)	364	263	341	126	Rossignol
Resultados financieros					
Rentabilidad sobre ventas (%)	11,3	4,8	2,7	−0,7	Rossignol
Rentabilidad sobre patrimonio neto (%)	61,7	30,3	6,9	−1,1	Rossignol
Rentabilidad sobre capital invertido (%)	28,5	12,3	5,2	−0,8	Rossignol

*Calculado en base a cifras de gastos comerciales, generales y administrativos proporcionadas en los informes empresariales.

FIGURA 6-11 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

Dimensiones de competitividad	Resultados empresa analizada	Resultados principal competidor	Diferencia en resultados*	
Resultados cara al mercado				
Cuota de mercado (%)	6	17	11	inferior
Precio relativo	115	100	15	puntos más alto
Calidad relativa del producto	115	105	10	puntos mejor
Calidad relativa de los servicios	93	113	20	puntos peor
Número de distribuidores	87	261	174	menos
Fuerza de ventas (número)	36	60	24	menos
Gastos en comunicación (% sobre ventas)	2,0	2,0	0	el mismo
Gastos comerciales, generales y administrativos (% sobre ventas)	16,0	17,0	1,0	inferiores
Resultados operativos				
Coste de los bienes vendidos (% ventas)	48,0	50,8	2,8	inferior
Materiales (% sobre ventas)	26,0	17,6	8,4	superior
Gastos generales (% sobre ventas)	12,0	10,0	1,0	superior
Rentabilidad sobre activos (%)	17,1	19,5	2,4	inferior
Rentabilidad sobre ventas (%)	7,4	11,1	3,7	inferior
Rotación de activos	2,3	1,6	0,7	más alta
Efectos a cobrar (días)	46	38	8	días más
Ventas por empleado	1,5 mil $	2,1 mil $	0,6	inferior

*Diferencia de resultados = resultados de la empresa – resultados del principal competidor.

clave en el desarrollo de estrategias exitosas de cara al mercado. Desde un punto de vista interno, la empresa se encuentra, igualmente, mal posicionada en la mayoría de los indicadores de los resultados operativos. Cifras de gastos generales y cuentas por cobrar superiores a la competencia, y un valor de la cifra de ventas por empleado inferior, contribuyen a una menor rentabilidad y productividad empresarial. Será difícil que la empresa consiga reducir distancias en cada una de las unidades de medida analizadas, y la competencia ciertamente no le ayudará. Para encontrar soluciones, las empresas, a veces, tienen que salir de su sector para encontrar ideas prácticas que puedan funcionar

Benchmarking competitivo

A veces, para encontrar ideas que mejoren sus posiciones competitivas las empresas tienen que observar fuera de su sector. La empresa General Mills, por ejemplo, utiliza las mismas líneas productivas para fabricar varios de sus productos. Así, destina la misma línea para fabricar patatas fritas y patatas gratinadas. Pasar de la fabricación de un producto a otro le supone cerca de 12 horas. Si bien se han hecho varios intentos para disminuir esta cifra, sólo se han conseguido mejoras muy pequeñas. Fijándose en el hecho de que los equipos de carreras de coches NASCAR realizan sus servicios de cambio, en un mínimo de tiempo, General Mills decidió analizarlos. Gracias a lo que aprendieron, consiguieron reducir el tiempo de cambio de procesos productivos a 20 minutos.

El proceso de Benchmarking competitivo se desarrolló inicialmente por la empresa Xerox, con el objetivo de mejorar sus posiciones en relación con los competidores clave. El proceso comienza con la identificación de las debilidades empresariales clave. En el caso de la empresa Xerox, como se describe en la figura 6-12, se trataba de errores en la facturación. Posteriormente, se busca una empresa, de reconocido prestigio mundial, en relación con la debilidad descrita[14]. De esta forma se espera conseguir el «conocimiento», para, posteriormente, desarrollar un sistema, que ejecutado de una forma exitosa, permita superar los resultados de la competencia.

El primer paso en el proceso es identificar una debilidad competitiva importante que afecte a la satisfacción de los clientes, a la rentabilidad de la empresa, o a ambas cosas. En el caso de empresa Xerox los errores de facturación constituían una debilidad competitiva importante. Esta debilidad era una considerable fuente de frustración y dañaba la imagen global de la empresa y la satisfacción de los clientes. El segundo paso es encontrar empresas, reconocidas mundialmente, como líderes en el área considerada. Xerox identificó a Citicorp, American Express y AT&T. Después de hablar con estas empresas seleccionó y obtuvo la cooperación de American Express para poder estudiar su sistema de facturación, que tenía unas tasas de error mucho más pequeñas, para un número de transacciones mucho mayor.

FIGURA 6-12 BENCHMARKING COMPETITIVO: ERRORES EN LA FACTURACIÓN EN LA EMPRESA XEROX

Benchmarking competitivo	Xerox: errores en la facturación
1. Identificar los puntos débiles más importantes de la empresa.	1. Xerox se dio cuenta que sus errores de facturación eran más frecuentes que las empresas de la competencia.
2. Identificar una compañía de prestigio, en relación con la debilidad descrita.	2. Xerox identificó a Citicorp, AT&T y American Express, como empresas de calidad en facturación.
3. Conseguir superar los resultados de la compañía seleccionada como empresa a imitar.	3. Gracias a la cooperación de American Express, la empresa Xerox desarrolló un nuevo sistema que redujo los errores en la facturación.

Una vez dentro, Xerox pudo identificar los sistemas y procesos que producían tan buenos resultados en los sistemas de facturación de American Express. Posteriormente, este conocimiento se tradujo en varios programas que se definieron para iniciar el proceso de conversión de una debilidad en una fortaleza. Se fijaron objetivos, en un esfuerzo para ir disminuyendo el número de errores. Estos esfuerzos tomaron su tiempo, pero al final, la empresa consiguió su objetivo y convirtió una debilidad en un punto fuerte. Xerox aplicó el mismo proceso al ciclo de ejecución de un pedido (tiempo entre la solicitud de un producto por un cliente y su entrega por parte de la empresa), utilizando en este caso a la empresa L.L. Bean como compañía a imitar.

FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

A medida que una empresa va conociendo su posición en relación con la competencia, se encuentra en mejor posición para vislumbrar posibles fuentes de ventaja competitiva. Para que un punto fuerte se convierta en una ventaja competitiva se requiere (1) que el área de ventaja relativa sea importante para los clientes y (2) que la ventaja relativa sea sostenible (no fácil de copiar por los clientes).

La empresa Wal-Mart, por ejemplo, ha desarrollado una ventaja competitiva en costes, que le permite atraer y satisfacer a un amplio público objetivo, con su oferta de precios más bajos. En contraste, la empresa Hewlett-Packard ha desarrollado su ventaja competitiva a través de la diferenciación en la innovación y en la calidad del producto, y Nordstrom, a través de la diferenciación en la calidad de sus servicios. Cada una de estas empresas atrae y satisface a los clientes a través de productos y servicios diferentes y superiores. Por otra parte, la empresa Nike ha desarrollado una ventaja competitiva en marketing, con esfuerzos creativos y agresivos en comunicación y con un marketing en el punto de venta que consigue atraer y satisfacer a sus clientes.

En cada uno de estos casos, las empresas han desarrollado una fuente de ventaja competitiva que es significativa y apreciada por sus mercados. Esta ventaja competitiva constituye un punto en el que continúan trabajando diariamente, para poder mantener su nivel de competitividad. Si bien existen muchas fuentes potenciales de ventajas competitivas, en la figura 6-13, se describen las tres más importantes:

- **Ventaja competitiva en costes:** una posición significativa de costes más bajos, que permite a la empresa ofrecer precios menores que la competencia y, sin embargo, alcanzar los márgenes deseados.

FIGURA 6-13 PRINCIPALES FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

- **Ventaja competitiva en diferenciación:** ofrecer algo que el mercado siente diferente y a lo que le otorga mucho valor.
- **Ventaja competitiva en marketing:** un esfuerzo de marketing que consigue superar a la competencia en cobertura de ventas, distribución, reconocimiento de marca, o una combinación de estos tres factores.

VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES

Como puede observarse en la figura de 6-13, las empresas pueden conseguir tres tipos de ventajas competitivas en costes. Pueden conseguir costes variables unitarios menores, costes de marketing menores, o un menor nivel de gastos operativos y generales. Cada una de estas ventajas competitivas en costes se consigue de una forma diferente.

Ventaja en costes variables

Las empresas con costes unitarios menores son capaces de conseguir los mismos (o mejores) márgenes unitarios, con precios inferiores a los de las empresas de la competencia. Podemos distinguir entre costes variables asociados a los procesos productivos y costes variables asociados con la distribución, tales como descuentos, comisiones de venta, transporte, y otros costes variables asociados con la transacción. Como puede verse en la figura 6-14, cuanto menores sean los costes en relación con la competencia mayor será la rentabilidad empresarial.

Pero, ¿cómo consigue una empresa una ventaja competitiva en costes variables? El volumen es un factor clave. Aquellas empresas que gozan de una mayor cuota de mercado (volumen), consiguen costes unitarios menores[15]. A medida que el volumen aumenta los costes unitarios disminuyen. Así, como puede apreciarse en la figura 6-15, los costes de la prestación del servicio, en las empresas de telefonía móvil, se reducen en un 18% cada vez que el volumen de clientes se duplica. Así, si una operadora de teléfonos móviles consigue aumentar su volumen de clientes de 400.000 a 800.000, verá como sus costes unitarios disminuyen un 18%. Aquellas empresas que consigan una mayor penetración de mercado (volumen) conseguirán costes unitarios menores.

Un mayor volumen productivo permite conseguir economías de aprovisionamiento y de producción, generando así *economías de escala*. La empresa Wal-Mart, gracias a su volumen de ven-

FIGURA 6-14 IMPACTO EN BENEFICIO DE UNA VENTAJA EN COSTES VARIABLES

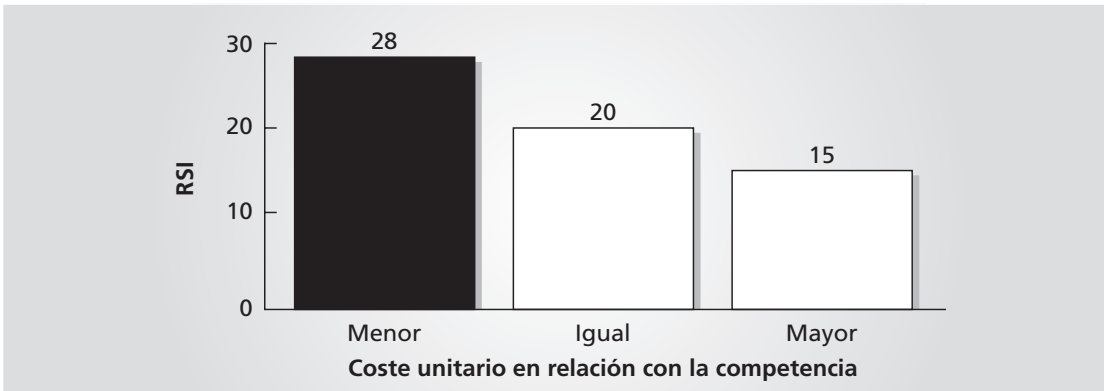
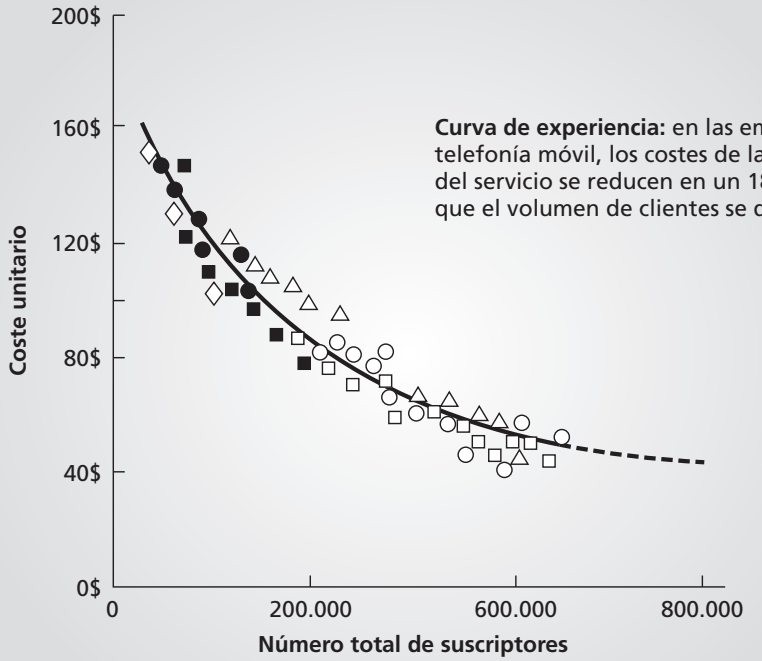


FIGURA 6-15 VENTAJA EN COSTE UNITARIO OCASIONADA POR UNA VENTAJA EN VOLUMEN



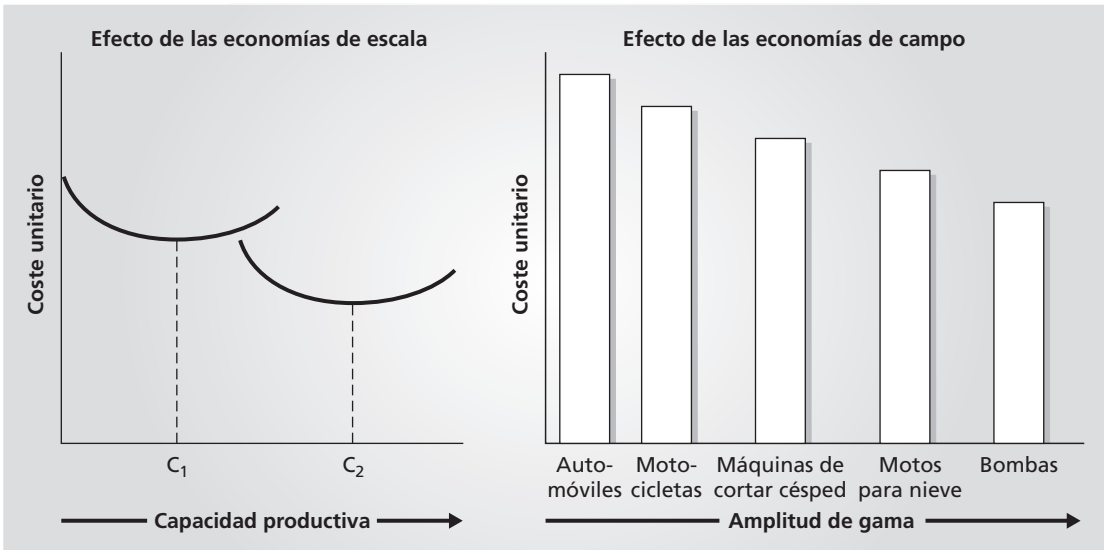
Nota: los diferentes iconos de gráfico representan a diferentes empresas de telefonía móvil.

tas, ha conseguido negociar costes de compra menores. Lo mismo le ocurriría a una empresa transformadora que doble su capacidad productiva. Por ejemplo, como puede verse en la figura de 6-16, a medida que la empresa Honda incrementó su capacidad productiva redujo su coste unitario, debido a las economías de escala, generadas por el hecho de conseguir mejores precios en la adquisición de componentes, comunes a los distintos productos.

De la misma forma, a medida que una empresa añada nuevos productos a sus líneas, productos que compartan materiales o procesos productivos, será capaz de reducir los costes promedio unitarios de todos sus productos. Esto se conoce como *efecto campo*. Así, en la empresa Honda, el coste de los relojes de encendido de sus productos es menor, debido a que, sus distintos productos, automóviles, motocicletas, máquinas de cortar césped, motos para nieve y bombas, como se ve en la figura 6-16, comparten componentes de encendido. En cada caso la incorporación de una nueva línea de productos proporciona una serie de ventajas en costes, debido al efecto volumen, sobre las distintas líneas productivas, al compartir componentes tales como los relojes de encendido, bujías, carburadores, etc.

Finalmente, a medida que las empresas aumentan su experiencia productiva se produce lo que se conoce como *efecto aprendizaje*. Este efecto, diferente de las economías de escala y de campo, contribuye también a disminuir los costes unitarios, a través de las mejoras en los procesos, que tienen su origen en el efecto aprendizaje. Cada unidad adicional producida proporciona un efecto aprendizaje, una oportunidad de fabricar la siguiente, de una forma más eficiente. Naturalmente, las empresas que gocen de una mayor experiencia productiva tendrán mayores oportunidades de apren-

FIGURA 6-16 VENTAJA EN LOS COSTES DE ENCENDIDO DE LA EMPRESA HONDA, DEBIDO AL EFECTO DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA Y DE CAMPO



der con la experiencia. Normalmente, este aprendizaje, que conduce a mejoras en los procesos, origina también disminuciones en los costes unitarios.

Ventaja en los costes de marketing

Con frecuencia, las empresas no pueden encontrar nuevas formas de reducir sus costes variables. Sin embargo, a través de las extensiones de las líneas de producto, se pueden conseguir notables reducciones en los gastos comerciales y de marketing.

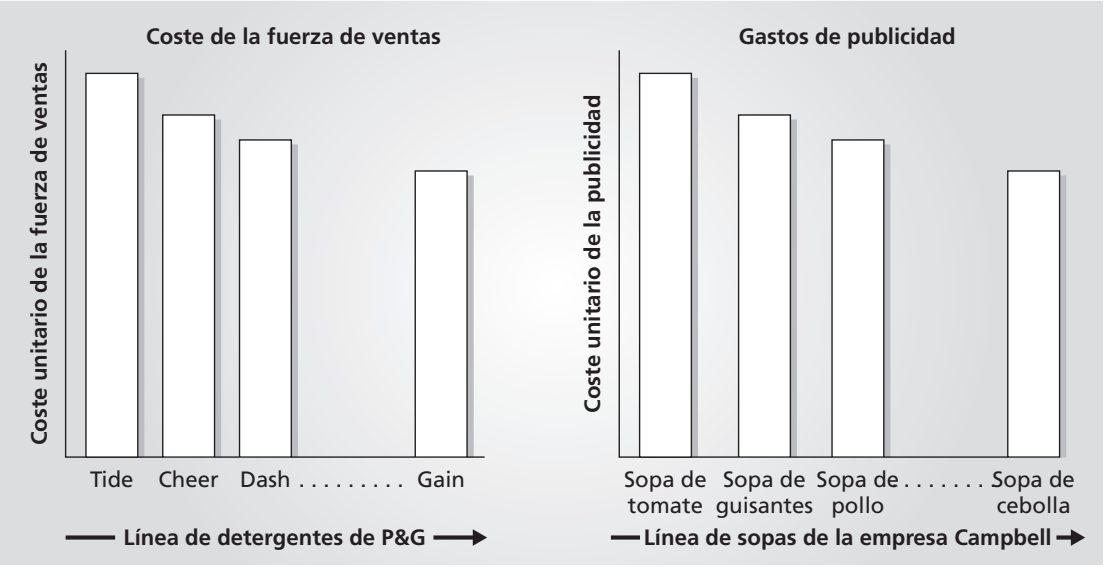
Por ejemplo, para atender de una forma adecuada a un mercado hay que utilizar un mínimo de fuerza comercial. A medida que la fuerza de ventas cuenta con más productos para vender a los mismos clientes, se genera lo que se conoce como *efecto campo aplicado a los costes de marketing*. Como puede verse en la figura 6-17, la inversión en fuerza de ventas por cada gramo de detergente vendido debería disminuir a medida que se añadan nuevas marcas de detergente a la línea de producto. Un competidor que tenga menos marcas tendrá que realizar el mismo número de visitas de venta y, en consecuencia, experimentará un mayor coste comercial por gramo de detergente vendido.

Otra fuente de ventaja competitiva en los costes de marketing se deriva de la mejora de la eficiencia publicitaria, a través de la estrategia de extensión de la marca. Por ejemplo, la marca de sopas Campbell, es la única marca del lineal para la que se ha creado una línea completa de productos. Cada vez que se anuncia una sopa concreta se refuerza la notoriedad de todas las sopas de la marca Campbell. De esta forma, el efecto campo creado por el lanzamiento de marcas adicionales debería disminuir el coste de marketing por cada gramo de sopa vendida.

Ventaja en los costes operativos

Si bien los costes operativos están, generalmente, fuera del control e influencia de la función de marketing, unos costes operativos inferiores a los de la competencia contribuyen a crear una venta-

FIGURA 6-17 EXTENSIONES EN LA LÍNEA DE PRODUCTO Y VENTAJA EN LOS COSTES DE MARKETING



ja competitiva en costes. Por ejemplo, la empresa Wal-Mart consigue un ratio costes operativos/ventas inferior al 20%; la mayor parte de las empresas competidoras tienen un ratio superior al 20%. Este hecho proporciona a Wal-Mart otra fuente de ventaja en costes, a través de la cual proporciona un mayor valor a los clientes, con precios menores, y un mayor valor a los accionistas al poder operar con menores gastos operativos.

Por otra parte, McDonald´s ha reducido a la mitad el coste de construcción de sus nuevos restaurantes, desde 1990, al acomodarse a diseños estandarizados. El coste hubiera sido mucho mayor si cada edificación hubiera tenido un diseño único. El ahorro en costes, junto con una expansión más rápida, ha contribuido a incrementos en los márgenes y a un mayor valor para los accionistas.

VENTAJAS A TRAVÉS DE LA DIFERENCIACIÓN

Todas las empresas deben gestionar sus costes, pero no todas las empresas pueden disfrutar de ventajas en costes. Para conseguir beneficios por encima del promedio, las empresas necesitan gozar de alguna ventaja competitiva. Como ya hemos señalado anteriormente, la diferenciación en producto físico, servicios, o reputación de marca constituye una importante fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, al igual que con las otras fuentes, para que sea efectiva debe ser significativa e importante para el público objetivo de la empresa, y sostenible (no ser fácilmente imitable para la competencia).

Ventajas en el producto físico

Existen muchos aspectos en el producto a través de los cuales una empresa puede diferenciarse. Así, puede diferenciarse en la duración, en su fiabilidad, prestaciones, características, apariencia o en su conformidad con unas determinadas especificaciones[16]. Por ejemplo, la empresa ESCO es un fabri-

cante de componentes de equipos para movimiento de tierra, que se utilizan mucho en aplicaciones para el sector minero y de la construcción. La compañía, apoyándose en su capacidad de diseño y en su conocimiento del acero, ha conseguido que sus productos duren más y tengan menos averías que los productos de sus competidores.

Ambos beneficios ahorran dinero a sus clientes, y este ahorro compensa a los clientes pagar un mayor precio. En general, como puede verse en la figura 6-18, las empresas que posean ventajas en la calidad relativa de sus productos consiguen mayores niveles de rentabilidad.

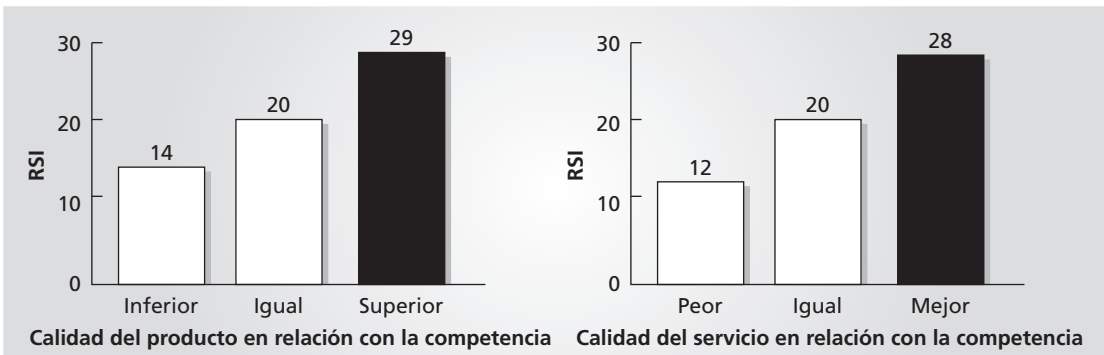
Ventajas en los servicios

De la misma forma que las empresas diferencian sus ofertas en base al producto físico, pueden diferenciarlas también a través de los servicios[17]. Para que la diferenciación sea efectiva deben cumplirse los mismos requisitos que en el caso del producto físico: en primer lugar, la ventaja en los servicios debe ser significativa e importante para el público objetivo; en segundo lugar, debe ser sostenible. La empresa FedEx mide diariamente la calidad de sus servicios, contrastando sus resultados en relación con diez indicadores de calidad. El índice de la calidad de sus servicios se analiza cuidadosamente todos los días, con el objetivo de que la empresa mantenga, de forma permanente, una ventaja relativa en la calidad de sus servicios. En la medida en la que el índice de calidad de sus servicios mejora, mejora también la satisfacción de sus clientes, disminuyendo el coste total de sus envíos. Así pues, aquellos días en los que la calidad de los servicios obtenga los mejores niveles, la empresa proporcionará mayores niveles de satisfacción a sus clientes, con un menor número de errores, menores costes y mayores beneficios para los accionistas. Como puede verse en la figura 6-18, las empresas con una ventaja competitiva en la calidad de sus servicios producen mayores niveles de rentabilidad.

Ventajas en la reputación

Otra fuente de ventaja competitiva es la reputación de la marca. Si bien las empresas que compiten con la marca de relojes Rolex pueden igualar la calidad del reloj, es difícil que consigan lo mismo con la reputación de la marca. Productos como Chanel, Nikon y Perrier han construido exitosas reputaciones para sus marcas, que proporcionan una fuente de ventaja competitiva, en su capacidad de conseguir atraer a su público objetivo. Su reputación añade un atractivo especial, que constituye un beneficio muy importante para clientes poco sensibles al precio y si a la imagen.

FIGURA 6-18 IMPACTO EN BENEFICIO DE LAS VENTAJAS EN LA DIFERENCIACIÓN EN PRODUCTO Y SERVICIO



De la misma forma que se miden las ventajas competitivas en el producto o en los servicios, se puede también medir las ventajas competitivas en la reputación de marca. Se observa que las empresas con ventaja competitiva en la reputación de marca son capaces tanto de atraer clientes como de conseguir un precio más alto. Como puede verse en la figura 6-19, en los mercados masivos, la imagen de marca tiene un mayor impacto en el precio que las diferencias en el producto físico o en los servicios. En el mercado empresarial, las ventajas en la imagen de marca o en la reputación de la compañía ayudan a conseguir mejores precios y, por lo tanto, mayores márgenes.

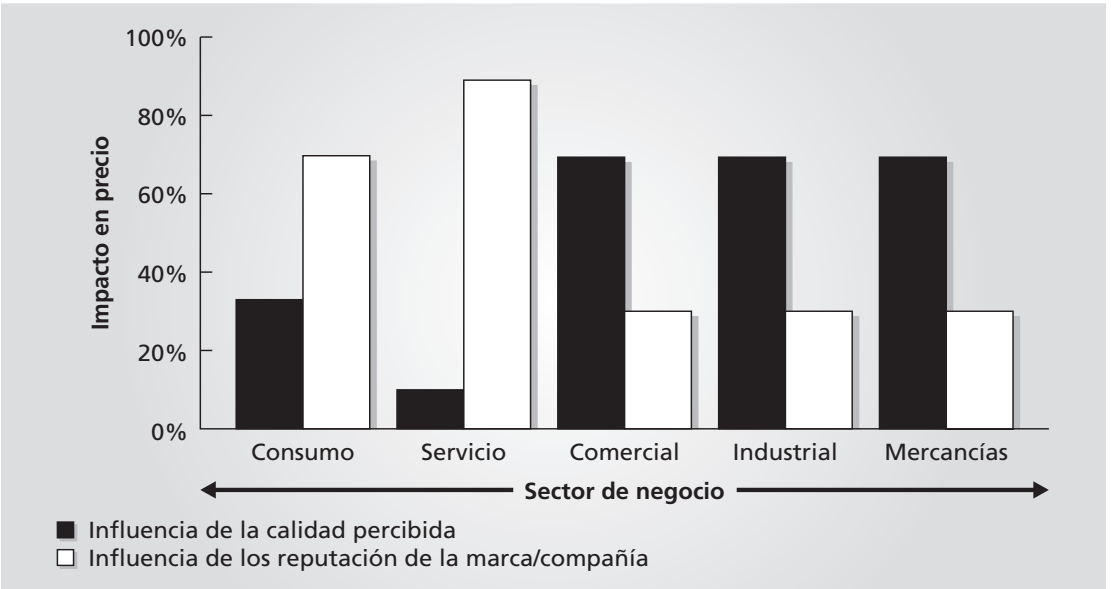
VENTAJAS EN MARKETING

Las empresas que dominan los mercados, con ventajas relativas en distribución, cobertura comercial o comunicaciones de marketing, pueden controlar (y a menudo bloquear) el acceso a los mercados. Estos hechos constituyen una fuente de ventaja competitiva en empresas como Kodak, Procter & Gamble, Campbell y otras muchas, que bien sea a través de la distribución, de la fuerza de ventas, o de la comunicación, han desarrollado una fuente de ventaja competitiva a través de su experiencia en marketing.

Ventajas en el canal de distribución

En todos los mercados en los que se requiere distribución para poder acceder a los mismos, existe un número finito de distribuidores, bien sean comercios minoristas, en los mercados de consumo, o distribuidores industriales en los mercados empresariales. Es más, unos pocos distribuidores centralizan la mayor parte de los intercambios. Por lo tanto, aquella empresa que sea capaz de dominar a estos distribuidores puede controlar los canales de un mercado concreto y, en alguna medida, con-

FIGURA 6-19 IMPACTO EN PRECIO DE LAS VENTAJAS EN LA CALIDAD PERCIBIDA Y EN LA REPUTACIÓN



trolar el acceso al mismo. La buena relación con el canal es una fuente de ventaja competitiva, independiente del coste o de la diferenciación de los productos.

En la figura 6-20 puede verse la relación entre la cuota conseguida en la distribución y la cuota de mercado, así como su impacto en la rentabilidad empresarial. Lo que esto sugiere es que una empresa que sea capaz de dominar el acceso a los canales para su mercado conseguirá una cuota de mercado relativa mayor y niveles más altos de rentabilidad[18].

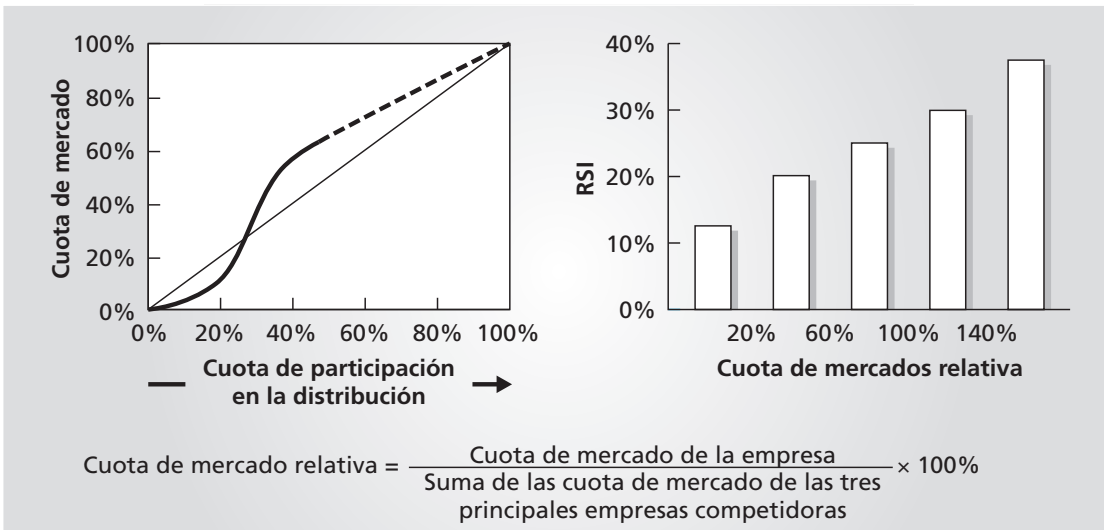
Ventajas en la fuerza de ventas

Tanto en el mercado de consumo como en el mercado empresarial se requiere un mínimo de frecuencia de visita de los comerciales y del servicio postventa. Dado que existe un límite en el número de visitas que un comercial puede realizar diariamente, las empresas que dispongan de un mayor número de comerciales serán capaces de alcanzar y atender a un mayor número de clientes. Asumamos, por ejemplo, que para una determinada industria, el promedio de ventas por comercial es de 2 millones de dólares al año. Si una empresa cuenta con 100 vendedores será capaz de conseguir 200 millones de ventas. Una empresa que sólo tengan veinte comerciales conseguirá 40 millones de ventas, suponiendo las mismas capacidades en todos los comerciales y las mismas condiciones en los productos y en los precios. Así pues, aquella empresa que tenga una fuerza de ventas cinco veces mayor que otra gozará de una ventaja competitiva en marketing. Para que la empresa competidora pueda neutralizar esta ventaja tendrá que aumentar la cobertura de su fuerza de ventas, asumiendo que no existan variaciones en los costes o en la diferenciación.

Notoriedad de marca

La empresa Nike tiene muy buenos productos y precios atractivos. Sin embargo, lo que hace que Nike resulte un competidor especialmente duro es la notoriedad e imagen de su marca, que la empresa ha sido capaz de desarrollar a través de una publicidad creativa, una promoción muy fuer-

FIGURA 6-20 CUOTA DE PARTICIPACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN *VERSUS* CUOTA DE MERCADO



te, una cuidadosa selección de personas que hablan de la marca, y una fuerte inversión publicitaria. Este nivel de ventaja competitiva la resulta muy difícil de superar a la competencia, que puede, de hecho, disponer de un mejor producto o de mejores precios. El reconocimiento espontáneo del logotipo de Nike, y la notoriedad y asociaciones de su marca, facilita el que la empresa atraiga a los clientes hacia sus productos, realice con éxito extensiones de sus líneas de productos o lance nuevos productos, siempre bajo el nombre y logotipo de Nike.

Al igual que ocurre con las otras ventajas competitivas, esta sólo resulta relevante en tanto que las comunicaciones transmitidas sean significativas e importantes para el público objetivo. Obtener y mantener una ventaja en la comunicación de marketing es mucho más que invertir en publicidad. Esta ventaja va directamente al corazón de la gestión empresarial orientada hacia el mercado. ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué desean? ¿Cómo comunicaremos nuestro producto de forma que responda mejor a sus necesidades?

■ Resumen

El análisis de la competencia es un aspecto importante de la estrategia de marketing y de la orientación hacia los mercados. El conocimiento de los clientes y de la competencia constituye una fuente de ventaja competitiva. La empresa que posea una ventaja en el conocimiento, podrá desarrollar un ataque oblicuo indirecto, que forzará a la competencia a seguirle. El uso de una estrategia oblicua resulta más rentable que un ataque directo frontal, que requiere más recursos y que puede o no producir mejoras en la cuota de mercado.

En el análisis de la competencia se pueden distinguir tres dimensiones: fuerzas del sector, Benchmarking competitivo y ventajas competitivas. El primer aspecto del análisis de la competencia se centra en el análisis de las fuerzas del sector. El beneficio potencial de un sector se ve influenciado por fuerzas como las dificultades de entrada y salida a la industria, el número de productos sustitutivos, el poder de negociación de suministradores y clientes, o la rivalidad competitiva. Cuanto más favorable sea el comportamiento de estas fuerzas, mayor será el potencial de beneficio del sector. En consecuencia, las empresas tienen que valorar el potencial de beneficio de un sector, antes de decidir entrar o no en el mismo. El análisis de la competencia es un método que permite integrar todas las fuerzas para comprender mejor la posición competitiva en un mercado concreto. La definición de un perfil competitivo completo permite que las empresas comprendan mejor sus fortalezas y debilidades clave.

Con frecuencia, las empresas pasan por alto algunas de sus debilidades fundamentales. El análisis competitivo de distancias tiene por objetivo sacar a la luz las debilidades esenciales. A veces, el análisis de la competencia muestra que un área concreta necesita examinarse con más detalle y comprenderse con mayor profundidad. El Benchmarking competitivo es un proceso a través del cual una empresa identifica a otra empresa fuera de su sector, reconocida por su excelencia en el tratamiento de un determinado proceso o especialidad. La empresa espera que, a través del estudio de la forma en la que esta reconocida empresa externa trata el problema, no sólo conseguirá mejorar su debilidad sino reconvertirla en una ventaja competitiva.

Se pueden distinguir tres fuentes fundamentales de ventajas competitivas: costes, diferenciación y marketing. Una ventaja competitiva en costes, sean estos variables, de marketing o generales, permite a la compañía desarrollar una política de precios más agresiva, que proporciona un mayor valor al consumidor. Con frecuencia, las empresas líderes gozan de ventajas competitivas en costes, gracias a economías de escala, de campo, o a los efectos de la curva de experiencia. Las empresas especializadas en nichos pueden conseguir también ventajas competitivas en costes, al incurrir en menos gastos generales y de marketing.

La diferenciación constituye una segunda fuente de ventaja competitiva. Las empresas pueden diferenciar sus ofertas en base a la calidad de sus productos, de sus servicios o a su reputación (imagen de marca). Aquella empresa que consiga diferenciarse en algo significativo y estimado por su público objetivo, se encontrará en una excelente posición para recibir más por sus productos y aumentar la rentabilidad de su empresa, a través de mayores márgenes. Las empresas que se dirigen a mercados que valoran más el servicio que el producto físico suelen gozar de rentabilidades más altas. En algunos sectores, especialmente en las industrias de servicios, la reputación de las empresas por su calidad tiene un gran impacto en su posicionamiento de precio.

Una tercera fuente de ventaja competitiva son las ventajas en marketing. Aquellas empresas que tengan una buena relación con el sistema distributivo pueden controlar el acceso de la competencia al mercado y limitar la capacidad de las empresas competitivas para alcanzar a su público objetivo. De la misma forma, aquellas empresas que gocen de una fuerza de ventas numerosa, bien entrenada y bien apoyada, podrán responder de de una forma más rápida y ajustada, a los posibles problemas de sus clientes o a sus cambiantes necesidades. Finalmente, aquellas empresas en las que la comunicación de marketing sea una competencia básica serán capaces de construir y mantener la notoriedad y la preferencia de sus clientes, de una forma más efectiva y eficiente. Este hecho constituye una tremenda ventaja, porque estas empresas tendrán más facilidad de atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1 ¿En qué medida el conocimiento del mercado puede ser una fuente de ventaja competitiva en el mercado de teléfonos móviles, para una compañía como Nokia?
2 ¿Por qué razón le resultaría más útil a Nokia utilizar una estrategia oblicua, en lugar de un ataque frontal, en la batalla para conseguir una mayor cuota de mercado en el mundo de la telefonía móvil?
3 ¿Por qué la orientación hacia la competencia constituye un elemento importante de la orientación al mercado de una empresa?
4 ¿En qué medida las fuerzas del sector para una compañía telefónica regional son diferentes de las fuerzas del sector para un banco regional?
5 ¿En qué medida el atractivo del sector, a medida que la competencia entra en el mercado regional de la telefonía? ¿Afecta este hecho al potencial futuro de beneficios?
6 ¿Qué impacto podrían tener las estrategias de precios bajos todos los días, de Procter&Gamble, sobre la rivalidad de la competencia y el «dilema del prisionero»?
7 ¿En qué medida Internet afecta a la recogida de información competitiva? ¿Qué fuentes tradicionales de inteligencia competitiva es más posible que se encuentren disponibles en Internet?
8 ¿Cuál es el beneficio del análisis de distancias en relación con la competencia? ¿Cómo podrían utilizarse sus resultados en el desarrollo de estrategias?
9 ¿Cuándo debería una empresa llevar a cabo un estudio de Benchmarking competitivo?
10 ¿Cuáles son los beneficios del Benchmarking competitivo?
11 El coste y la diferenciación constituyen dos conocidas fuentes de ventaja competitiva, pero, ¿en qué medida las ventajas en marketing puede ser el origen de una ventaja competitiva?
12 ¿Cómo puede una empresa conseguir ventajas competitivas en costes?
13 ¿Por qué razón las empresas líderes suelen gozar de ventajas competitivas en costes?
14 ¿Qué ventajas competitivas utiliza la empresa Wal-Mart para dirigir su posición? ¿Qué podrían hacer las empresas Kmart y Sears para dirigir la suya?
15 ¿Por qué las empresas que gozan de una ventaja competitiva en cuota de mercado, costes unitarios o calidad del producto son más rentables que las que carecen de las mismas?

16 Para cada área de ventaja diferencial, identifica una empresa que la utilice como una fuente de ventaja competitiva. Explica en qué medida cada fuente de ventaja diferencial ayuda a las empresas a atraer y satisfacer a sus públicos subjetivos.

17 Identifica varias empresas que hayan desarrollado diferentes tipos de ventajas en marketing, y explica, para cada una de ellas, su efecto en la rentabilidad empresarial.

18 ¿En qué medida una empresa especializada en nichos podría conseguir transformar una ventaja de marketing, en una fuente de ventaja competitiva?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best. Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Análisis del sector

Fuerzas de sector	Desfavorable a favorable −100	−50	0	50	100	Índice
Barreras de entrada	Ninguna	Bajas	Medias	Bastante	Muchas	50
Barreras de salida	Altas	Bastante	Medias	Bajas	Ninguna	50
Poder de negociación de clientes	Alto	Bastante	Medio	Bajo	Ninguno	−50
Poder de negociación de suministradores	Alto	Bastante	Medio	Bajo	Ninguno	50
Productos sustitutivos	Muchos	Bastante	Medio	Pocos	Ninguno	0
Rivalidad en precios	Intensa	Bastante	Medio	Poca	Ninguno	50
Índice de atractivo del sector						25

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar el atractivo de una industria, mercado, o segmento. En la tabla que se adjunta se ha valorado cada una de las seis fuerzas en una escala que va desde -100 (comportamiento de la fuerza muy desfavorable) a +100 (comportamiento de la fuerza muy favorable). En el ejemplo considerado, las barreras de entrada son moderadamente altas, y por lo tanto, estas fuerzas obtienen una puntuación favorable de 50 puntos. Por otra parte, el poder de negociación de los clientes se ha valorado como bastante desfavorable (-50), porque su poder se considerada moderadamente alto. El valor promedio del atractivo del sector (+25), sugiere que el comportamiento de la industria, mercado o segmento se puede estimar como moderadamente positivo (promedio = 0), en relación con el comportamiento de las fuerzas competitivas y con el potencial de beneficio del sector. Responda a los ejercicios de aplicación que le planteamos a continuación. Los valores de las celdillas sombreadas se pueden cambiar a largo de la realización del ejercicio. Puede también crear una aplicación personal, dando a las celdillas sombreadas los valores que le parezcan más oportunos.

Ejercicio de aplicación: Partiendo de los datos que aparecen en la tabla estime el atractivo de la industria de ordenadores personales. No existe una respuesta correcta o equivocada –simplemente su

valoración de las seis fuerzas competitivas, en base a su percepción del comportamiento del mercado de ordenadores personales. Posteriormente, estime el atractivo del mercado de las tiendas de moda.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Ventaja en costes

Ventaja en costes	Empresa	Principal competidor	Posición relativa	Ventaja competitiva
Coste de los bienes vendidos (% ventas)	48,0%	50,0%	96	4,0%
Gastos comerciales (% ventas)	16,0%	17,0%	94	5,9%
Gastos generales (% ventas)	10,0%	12,0%	83	16,7%

Nota: Como los gastos de marketing son públicos en pocas ocasiones, estamos utilizando SG&A que incluye los gastos de marketing y ventas. Los gastos generales son los restantes por los que se suele calcular los ingresos de operaciones (ingresos antes de impuestos e intereses).

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar la ventaja competitiva en costes de una empresa. Las celdillas sombreadas contienen datos de informes provenientes de las declaraciones de la empresa analizada y de un competidor líder. Para facilitar la comparación entre las valoraciones de ambas empresas se utilizan las cifras de costes como porcentaje sobre ventas totales. En este ejemplo la compañía analizada goza de ventajas competitivas en los tres epígrafes de costes. Responda a las preguntas contenidas en el ejercicio de aplicación que le planteamos a continuación. Los valores de las celdillas sombreadas se pueden cambiar a lo largo de la realización del ejercicio.

Ejercicio de aplicación: Obtenga los datos de coste, partiendo de los informes de ventas de una empresa de su interés. Para empresas públicas estos datos se pueden obtener online. Exprese las cifras de coste como un porcentaje sobre la cifra de ventas. Obtenga las cifras de coste de una empresa líder. Si se trata de una empresa pública estos datos se pueden obtener *on-line*. Exprese estos datos como porcentaje sobre la cifra de ventas. Valore el grado en el que la empresa analizada goza de una ventaja o desventaja competitiva sobre la empresa líder.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DE MARKETING—Ventajas en la diferenciación

Ventajas en la diferenciación	Empresa % peor	% Igual	Competencia % peor	Ventaja competitiva
Diferenciación en el producto	0%	85%	15%	15%
Diferenciación en los servicios	20%	80%	0%	−20%
Diferenciación en imagen de marca	10%	80%	10%	0%

Nota: El porcentaje de cada ventaja en la diferenciación debe sumar 100%.

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar las posibles ventajas competitivas en la aplicación de la estrategia de diferenciación empresarial. Las celdillas sombreadas contienen datos que se obtienen, usualmente, en entrevistas a los clientes. Sin embargo, en muchas ocasiones la dirección de la empresa tiene que hacer estas valoraciones, en base a sus percepciones de los resultados competitivos. Dado que usted no tiene datos provenientes de encuestas, las preguntas del ejercicio de aplicación sólo requieren que usted exprese su opinión. Responda a las pre-

guntas del ejercicio de aplicación que a continuación le acompañamos. Los valores de las celdillas sombreadas se pueden cambiar a lo largo de la realización del ejercicio.

Ejercicio de aplicación: Partiendo de esta herramienta de análisis de los resultados, escoja una compañía de su interés (o la seleccionada en el ejercicio anterior) y estime el porcentaje de clientes que piensa que el producto de su compañía es peor que el de la empresa líder, el porcentaje que piensa que es igual y, el porcentaje que piensa que es superior al de la competencia. Repita este proceso en relación con los servicios prestados, y en relación con su imagen de marca (reputación). Valore el grado en el que su empresa goza de ventajas o desventajas competitivas en su producto, servicios e imagen de marca.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Ventajas en marketing

Ventajas en marketing	Cuota de mercado	Principal competidor	Posición relativa	Ventaja competitiva
Cuota de mercado	6%	17%	0,35	−65%
Notoriedad (% del público objetivo)	57%	84%	0,68	−32%
Distribución (% de cobertura)	43%	67%	0,64	−36%

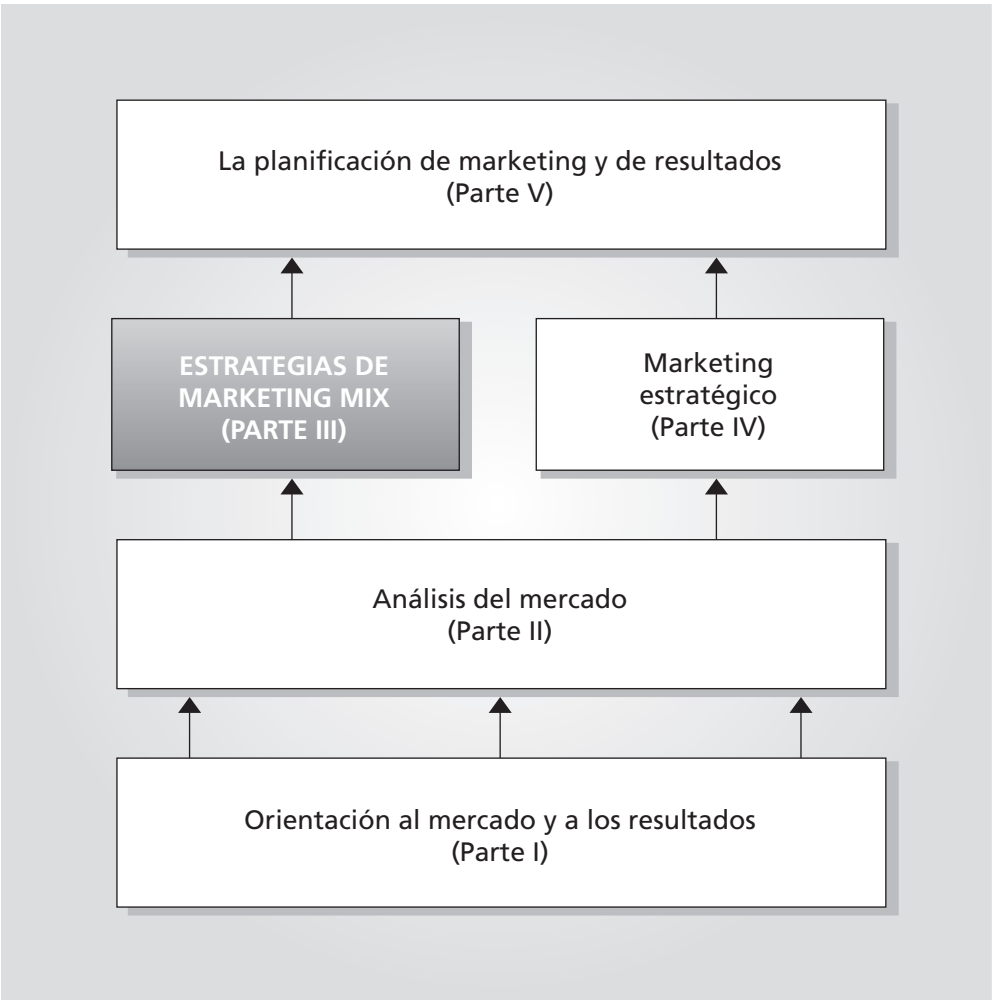
Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite valorar la ventaja competitiva en el marketing de una empresa. Las celdillas sombreadas contienen datos que se obtienen usualmente de entrevistas a los clientes. Sin embargo, en muchas ocasiones la dirección de la empresa tiene que hacer estas valoraciones, en base a sus percepciones de los resultados competitivos. Dado que usted no tiene datos provenientes de encuestas, las preguntas del ejercicio de aplicación sólo requieren que usted exprese su opinión. Responda a las preguntas del ejercicio de aplicación que a continuación le acompañamos. Los valores de las celdillas sombreadas se pueden cambiar a lo largo de la realización del ejercicio.

Ejercicio de aplicación: Partiendo de esta herramienta de análisis de los resultados, escoja una compañía de su interés (o la seleccionada en el ejercicio anterior) y estime la cuota de mercado de su empresa y la de la empresa líder. Repita la valoración en relación con la notoriedad y el índice de cobertura de la distribución. Valore el grado en el que su empresa goza de ventajas o desventajas competitivas en la cuota de mercado, notoriedad y amplitud de la distribución.

Notas

1. Sun Tzu. *The Art of War*, A Reader's Companion (Spark Publishing, 2003).
2. Gary Gagliardi. *The Art of War Plus the Art of Marketing*, 2nd ed. (Clearbridge Publishing, 2002).
3. Michael Porter. *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980): chapter 1.
4. Anita McGahan. "Industry Structure and Competitive Advantage," *Harvard Business Review* (November–December 1994): 115–124.
5. Sharon Oster. "Understanding Rivalry: Game Theory," in *Modern Competitive Analysis*, 2nd ed. (Kinderhook, NY: Oxford 1994): 237–251.
6. George Day and Prakash Nedungadi. "Managerial Representations of Competitive Advantage," *Journal of Marketing* (April 1994): 31–44; Richard Rumelt, "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management Journal* (March 1991): 67–86; and Ralf Boscheck, "Competitive Advantage: Superior Offer or Unfair Dominance," *California Management Review* (Fall 1994): 132–151.
7. Joseph Porac and Howard Thomas. "Taxonomic Mental Models of Competitor Definition," *Academy of Management Review* 15 (1990): 224–240.
8. Hugh Devine Jr. and John Morton."How Does the Market Really See Your Product?" *Business Marketing* (July 1984): 70–79.

9. Donald Tull and Delbert Hawkins. *Marketing Research: Measurement and Method*, 6th ed. (New York: Macmillan, 1993): 431.
10. Glen Urban and Steven Star. *Advanced Marketing Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991): 144.
11. Stanley Slater and John Narver. "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation–Performance Relationship?" *Journal of Marketing* (January 1994): 46–55; and John Narver and Stanley Slater, "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* (October 1990): 20–35.
12. Leonard Fuld. *The New Competitive Intelligence—The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors* (New York: John Wiley & Sons, 1995).
13. "Intelligence," *Oregon Business* (May 1988): 28–32.
14. Robert Camp. *Benchmarking—The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (Milwaukee, WI: Quality Press, 1989); Kathleen Leibfried and C. McNair, *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement* (New York: Free Press, 1992); Jeremy Main, "How to Steal the Best Ideas Around," *Fortune* (October 9, 1992): 102–106; Gregory Watson, *Strategic Benchmarking* (New York: Wiley, 1993); and Gregory Watson, *Benchmarking for Competitive Advantage* (Portland, OR: Productivity Press, 1993).
15. William Boulding and Richard Staelin. "A Look on the Cost Side: Market Share and the Competitive Environment," *Marketing Science* (Spring 1993): 144–166.
16. David Garvin. "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review* (November–December 1987): 101–109.
17. Bradley Gale. *Managing Customer Value* (New York: Free Press, 1994): 309.
18. Robert Buzzell and Bradley Gale. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987).


La planificación de marketing y de resultados
(Parte V)
ESTRATEGIAS DE
MARKETING MIX
(PARTE III)
Marketing
estratégico
(Parte IV)
Análisis del mercado
(Parte II)
Orientación al mercado y a los resultados
(Parte I)

PARTE III

Estrategias de marketing mix

■ **«El precio ofrecido por las empresas sólo resulta relevante en el contexto del valor ofrecido a los clientes. Si la empresa tiene un producto realmente bueno, la gente lo pagará. Ahora bien, si la empresa tiene un producto que el mercado no desea, no importa lo barato que lo ofrezca.»**

—Joel Hoesktra
CEO de General Mills

Las empresas que no estén orientadas hacia el mercado es probable que establezcan el precio de sus productos, simplemente, mirando el precio planteado por la competencia, o añadiendo a sus costes un porcentaje que les permita obtener el margen deseado. Lo más probable es que este tipo de empresas dañe el valor de sus clientes, la cuota de mercado y el margen de beneficios de su empresa. Las empresas que toman sus decisiones orientadas por el mercado establecen sus precios, atendiendo a las necesidades de sus clientes y a la fuerza relativa del posicionamiento de su producto.

La parte III de esta obra se centra en las estrategias de marketing táctico que dirigen la aplicación del marketing mix dirigido a un público objetivo determinado. El análisis del mercado que se desarrollo en la parte II de esta obra constituye un prerrequisito básico para conseguir un desarrollo eficaz de las estrategias de marketing táctico, porque estas estrategias deben construirse atendiendo a las demandas de los mercados, a las necesidades del público objetivo, y dentro del contexto de un entorno competitivo y cambiante. El capítulo 7 se dedica al posicionamiento y a la diferenciación del producto; a la elección del nombre de marca y de su gestión; y a las estrategias para las líneas de producto. El capítulo 8 analiza las estrategias de fijación de precios. La combinación de precios y productos crea en los clientes un determinado atractivo hacia el posicionamiento de la empresa. Sin embargo, si la empresa no lleva a cabo un fuerte esfuerzo de marketing, en términos de fuerza comercial, distribución, publicidad y promociones de venta, el potencial de su negocio no podrá desarrollarse con plenitud. El capítulo 9 examina los distintos sistemas de marketing (distribución y comercial) que se pueden utilizar para llegar de forma efectiva al público objetivo. Finalmente, el capítulo 10 se centra en el análisis del papel jugado por las comunicaciones de marketing, dentro del marketing mix de las empresas.

CAPÍTULO 7

El posicionamiento del producto, la marca y las estrategias para la línea del producto

Paul Otellini, Presidente y Consejero Delegado de Intel, comenzó una conferencia dirigida a sus empleados, con la famosa cita de Wayne Gratzky: «patino hacia donde se dirige la bola, y no hacia donde se encuentra». Aprovechando la frase, Otellini repartió discos de hockey a cada uno de los asistentes. En una parte del disco aparecía la frase «Follow Me» y en la otra el logo y el eslogan «Intel Inside» (véase la figura 7-1). El eslogan «Intel Inside» le ha permitido a la empresa desarrollar un programa de marca para un producto que nadie ve, ni toca, y que, en realidad, incluso, ni sabe cómo funciona. La marca Intel se encuentra dentro de las diez más importantes, a nivel global, con un valor superior a 30 mil millones de dólares[1]. Partiendo de esta marca la empresa ha sido capaz de aumentar sus ventas, con extensiones de la línea de producto y la utilización del submarcas.

FIGURA 7-1 INTEL INSIDE

EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

En la década de los 80, Intel utilizó números para identificar a sus nuevas líneas de microprocesadores. Las marcas Intel 286, 386 y 486, dieron paso, a principios de la década de los 90, a los procesadores Intel Pentium, como se ilustra la figura 7-2. A mediados de los 90, aparecieron nuevas oportunidades para el lanzamiento de procesadores más potentes, a mayores precios, lo que llevó a Intel a diseñar un procesador más potente, dirigido al mercado de PCs, al que llamó Intel Xeon. El Xeon se posicionó a un precio más elevado que el Pentium, ofreciendo al consumidor mayor valor a un precio más alto. A finales de la década de los 90 surgió el mercado de ordenadores de precio bajo, con la aparición la empresa competidora de Intel, Advanced Micro Devices. Intel podría haber respondido bajando los precios de sus procesadores Pentium. En lugar de ello la empresa mantuvo el posicionamiento del Pentium y lanzó al mercado el procesador Intel Celeron, a un precio más bajo, para competir en el segmento de los PCs de bajo precio. A comienzo de los 2000 sacó al mercado un procesado más potente, el Itanium, a un precio superior al del Xeon. Esta estrategia de dirección de la marca y de la línea de productos le ha permitido a Intel crecer al ritmo del mercado, manteniendo en el mismo una participación del 85%.

El mercado de taladros sin cable se divide en cinco segmentos, como puede verse en la figura 7-3, de acuerdo con las cinco necesidades básicas de potencia de los usuarios. Los taladros de potencia par de motor y duración de la batería relativamente baja se encuentran en el nivel más bajo de la línea de productos. En el otro extremo se encuentran los taladros inalámbricos con mucha potencia y de la larga duración de las baterías. Sears ha decidido posicionar sus productos en cada uno de los cinco segmentos precio-rendimiento. Black & Decker (B&D), por otra parte, ha incorporado productos en cuatro de los cinco segmentos, con precios más bajos. DeWalt (una marca de B&D) se ha posicionado en cuatro de los cinco segmentos, a un nivel ligeramente superior al de Sears.

Si bien Sears ha posicionado sus productos en los cinco segmentos, su posición relativa no es la misma en cada uno de ellos. En el segmento de precios más bajos, los productos de Sears se ofrecen a un precio ligeramente superior al de B&D, con unas prestaciones similares. En el segmento de mayores prestaciones, los productos de Sears están posicionados a un precio ligeramente inferior a los de DeWalt. En el segmento intermedio Sears tiene que hacer frente a las dos marcas. En todos los segmentos los productos de Sears se ofrecen a un precio ligeramente inferior al de los productos de DeWalt. B&D se ofrece siempre a precios ligeramente más bajos que la competencia, especialmente en el segmento de mayores prestaciones.

Si bien el objetivo primario de la expansión de la línea de productos es atraer a nuevos clientes, las extensiones de la línea permiten también que los antiguos clientes se desplacen a productos de mayor calidad, con mayor precio. Por ejemplo, en la figura 7-4, se presenta el caso de la empresa Starbucks, que ofrece tres alternativas de tamaño para cada una de las nueve diferentes líneas de producto, cuyos precios varían desde 1,50 a 4,50 dólares. La extensa línea de productos de la empresa Starbucks ofrece a los consumidores variedad y posibilidad de elección, pero también le permite a la empresa aumentar sus márgenes, porque los productos de especialidad ofrecen márgenes superiores. En resumen, la línea de productos de Starbucks afecta al volumen de ventas a través de la atracción de nuevos clientes, y aumenta también los márgenes a través del desplazamiento de clientes hacia productos de especialidad.

El posicionamiento del producto y la cuota de mercado

El objetivo de una estrategia de posicionamiento es crear una posición producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere una buena fuente de *cash flow* para la empresa. La consecución de un determinado nivel de cuota de mercado es un factor clave en el éxito de toda

FIGURA 7-2 EL POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE INTEL, ESTRATEGIA DE MARCA Y VALOR OFRECIDO AL CLIENTE

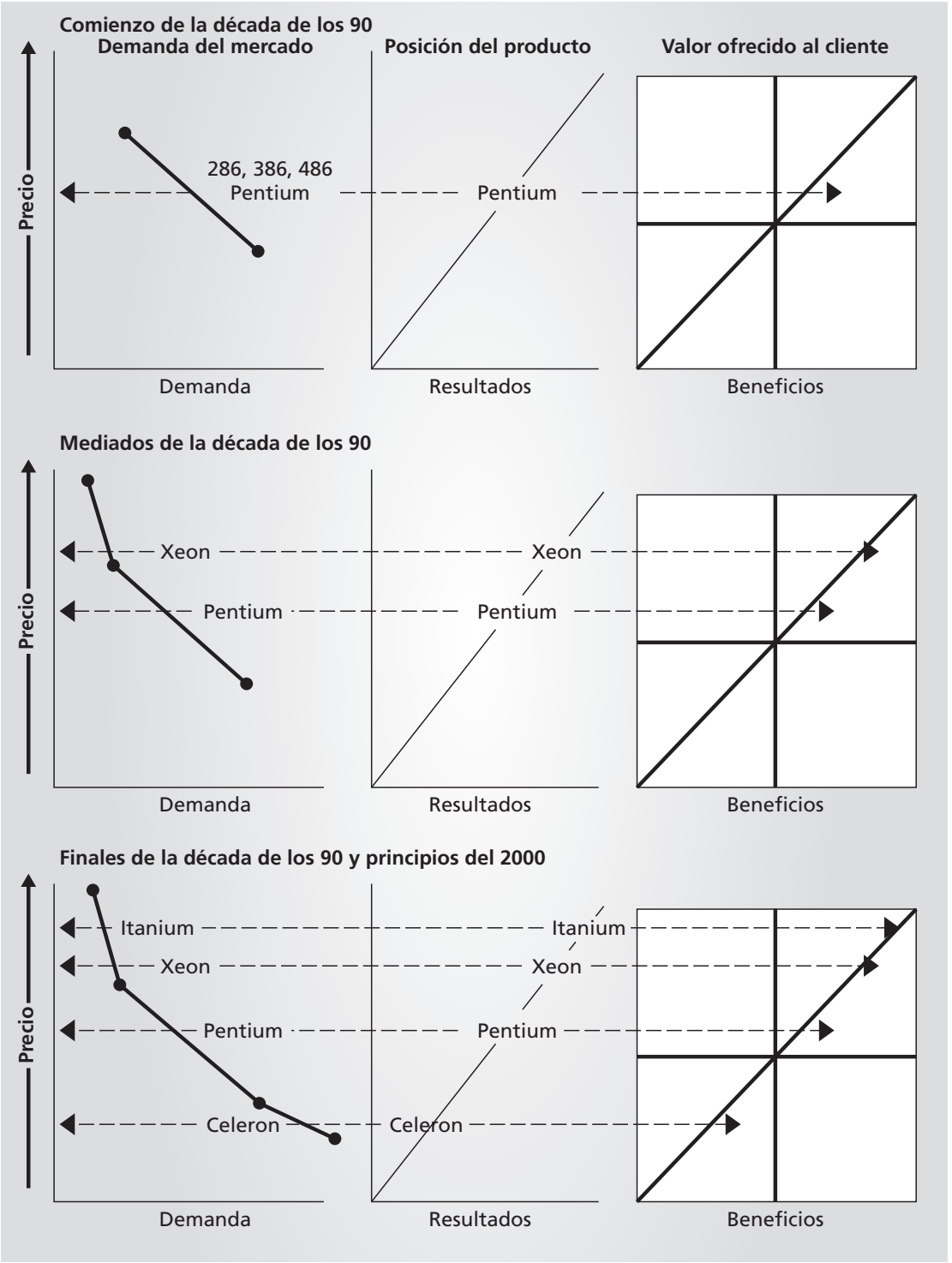
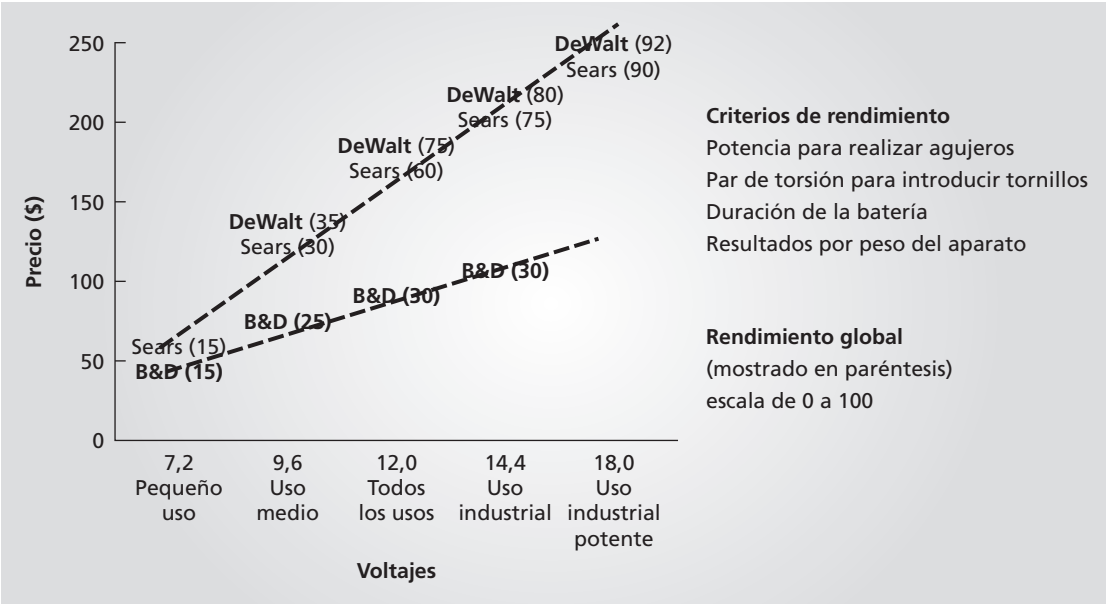


FIGURA 7-3 EL POSICIONAMIENTO DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS EN LA CATEGORÍA DE TALADROS SIN CABLES



estrategia de marketing. La cuota de mercado depende directamente de la fuerza del posicionamiento empresarial y del esfuerzo de marketing de la compañía. Como puede apreciarse en la figura 7-5, la cuota de mercado se representa por el producto del posicionamiento de la empresa y de su esfuerzo de marketing. Un posicionamiento débil, aunque vaya acompañado de un fuerte esfuerzo de marketing, fallará a la hora de proporcionar el nivel deseado de cuota de mercado. De la misma forma, un posicionamiento de producto atractivo, que no vaya acompañado del correspondiente esfuerzo de marketing tampoco logrará el nivel deseado de cuota de mercado. Para que las empresas tengan éxito, se requiere un nivel adecuado en ambos valores.

En la figura 7-5 se muestran las distintas variables que integran los conceptos de posicionamiento de producto y esfuerzo de marketing. El posicionamiento del producto lo integran las siguientes variables: diferenciación del producto, precio, amplitud de la línea de producto, imagen de marca, calidad en los servicios y nuevos productos. En la medida en que el comportamiento de estas variables sea superior al de la competencia, la fuerza del posicionamiento de la empresa aumentará y su oferta resultará más atractiva a su mercado objetivo.

Para ilustrar en qué medida el posicionamiento de la empresa impacta en los resultados de marketing y beneficios, veamos cómo la empresa Samsung reposicionó sus productos de electrónica, dirigidos al mercado de particulares. La empresa, tradicionalmente, había posicionado sus productos electrónicos como productos de precios más bajos. La calidad y las prestaciones de los productos eran inferiores, y los productos se vendían a través de tiendas de descuento, tales como Wal-Mart. En 1999 las ventas fueron de 27 mil millones de dólares y los beneficios antes de impuestos de 1,5 mil millones. Sin embargo, los directivos de la empresa pusieron en práctica una estrategia de reposicionamiento, dirigida a que sus productos se percibieran como productos de una calidad superior, y a un precio más elevado. Todos los elementos del posicionamiento empresarial y del esfuerzo de marketing tenían que cambiarse para conseguir el objetivo deseado. Esto requirió una importante inversión en investigación y desarrollo, que pasó, de la cifra de mil millones de dólares

FIGURA 7-4 LA EXTENSIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS DE STARBUCKS Y NUEVAS OPORTUNIDADES DE COMERCIO

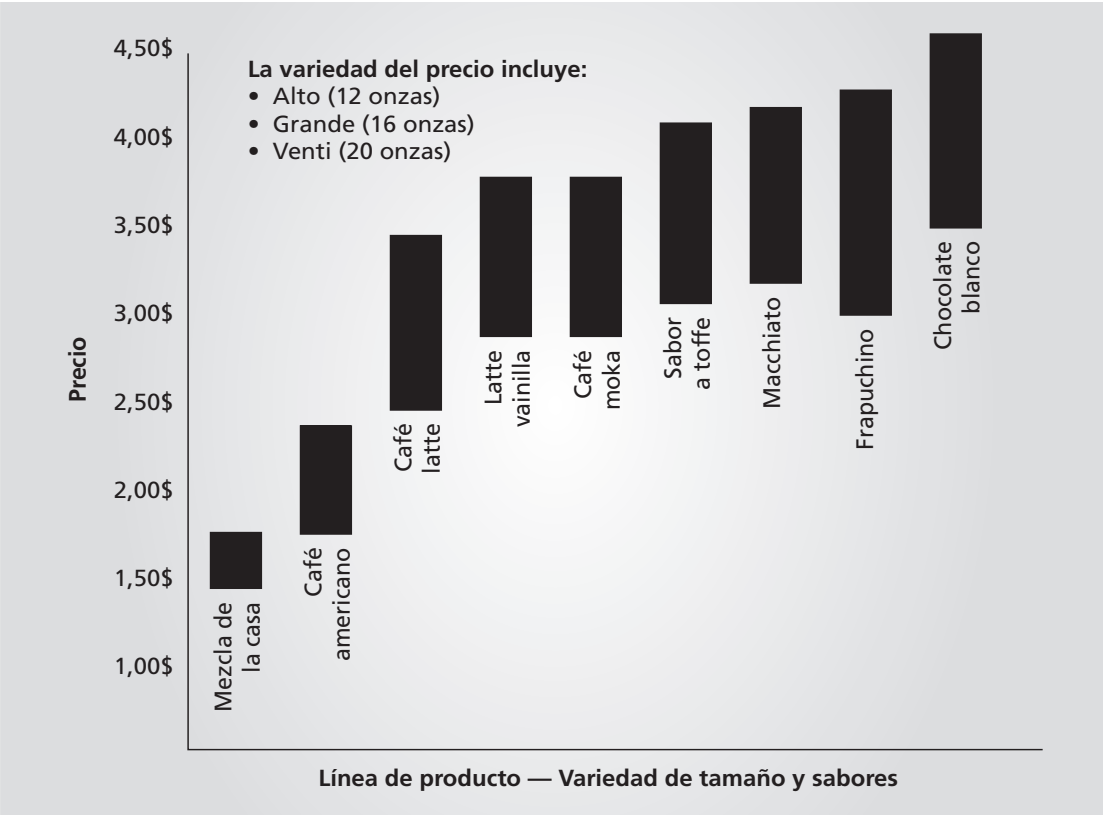
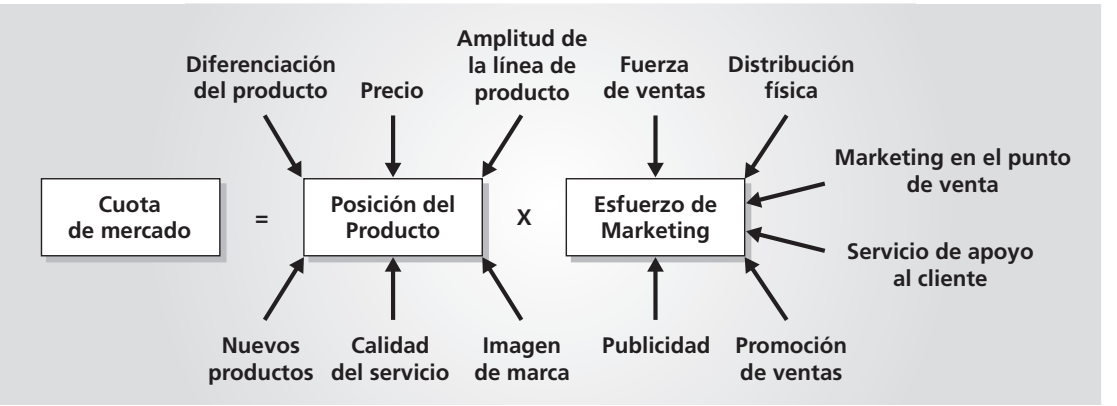
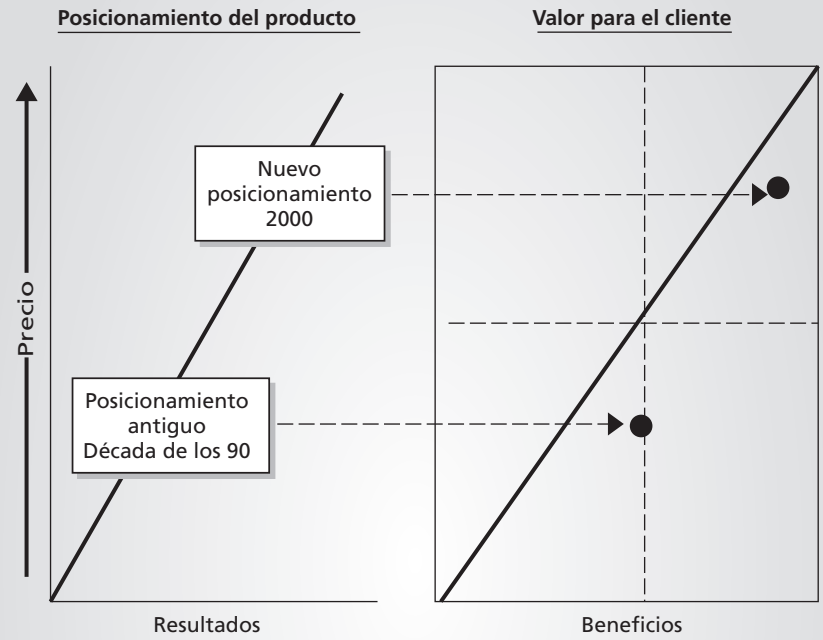


FIGURA 7-5 LA POSICIÓN PRODUCTO-PRECIO, EL ESFUERZO DE MARKETING Y LA CUOTA DE MERCADO



en 1999 a 3 mil millones en 2003. La ejecución de la estrategia requería también que la empresa abandonara los canales de bajo precio y los sustituyera por minoristas de precios más elevados. La inversión de marketing pasó de 4,9 mil millones de dólares en 1999, a 6,6 mil millones en 2003, y lo que es mejor, la estrategia mereció la pena. El reposicionamiento hizo aumentar las ventas del período analizado en 20 mil millones de dólares y triplicó los beneficios, después de impuestos. Esta estrategia también fue exitosa en términos de productividad de marketing, ya que la rentabilidad sobre la inversión de marketing pasó de un 71% en 1999 a un 171% en el año 2003

FIGURA 7-6 EL REPOSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS EN LA EMPRESA SAMSUNG Y RESULTADOS TRAS EL MISMO



Resultados (milles de millones de dólares)	1999 ($)	1999 (%)	2003 ($)	2003 (%)
Ingresos por ventas	27$	100%	47$	100%
Beneficio bruto	8,4$	31%	17,9$	38%
Gastos comerciales, generales y administrativos	4,9$	18%	6,6$	14%
Contribución neta de marketing	3,5$	13%	11,3$	24,0%
Investigación y desarrollo	1$	3,7%	3$	6,4%
Beneficios antes de interés e impuestos	2,5$	9,3%	8,3$	17,6%
Intereses e impuestos (40%)	1$	3,7%	3,3$	7,0%
Beneficios después de impuestos	1,5$	5.6%	5,00$	10,6%
Marketing ROI	**71%**		**171%**	

Estrategias de posicionamiento del producto

La creación de un posicionamiento de producto atractivo y la consecución del nivel deseado de cuota de mercado requieren un esfuerzo continuado en la dirección de producto de la empresa. La primera tarea es desarrollar una estrategia de posicionamiento empresarial, diseñada en torno a las necesidades del mercado objetivo. Antes del diseño de esta estrategia la empresa debe responder a varias preguntas: ¿Quién es nuestro cliente objetivo? ¿Cuál es nuestra estrategia de posicionamiento? ¿Creará nuestra estrategia de posicionamiento un valor superior para nuestros clientes objetivo? Para cada precio particular, la empresa necesita decidir un posicionamiento, bien centrado en precios más bajos o en alguna fuente de diferenciación, que resulte significativamente atractiva para su público objetivo. Como puede verse en la figura 7-7 la diferenciación puede construirse en torno al producto, a los servicios, a la marca o a los bajos costes.

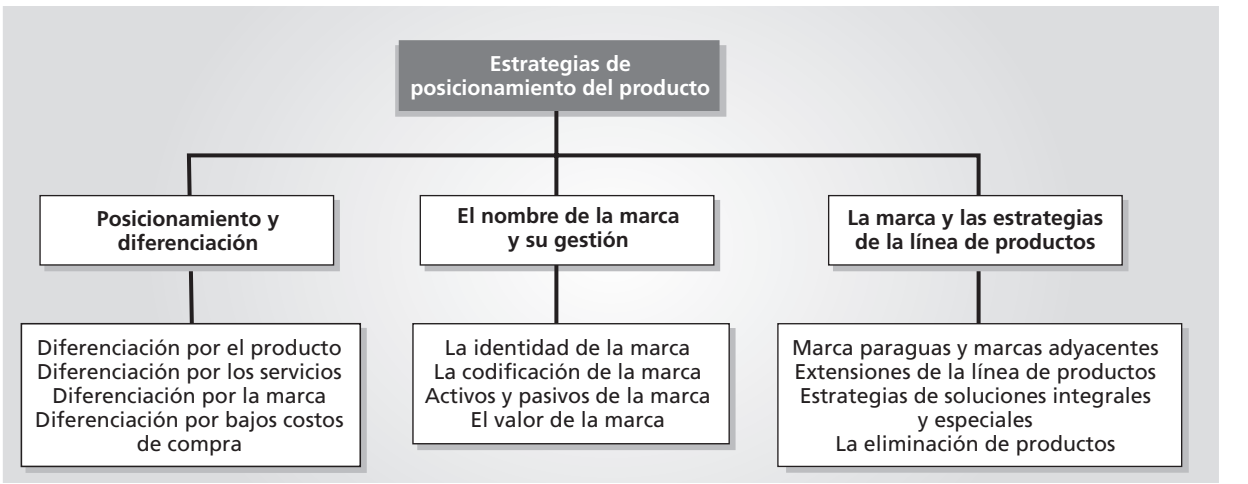
La elección del nombre de marca y las estrategias de gestión de la marca constituyen la segunda área de responsabilidad de la dirección de producto. ¿Cuál debería ser la amplitud de la línea? ¿Qué marcas deberían crearse para comunicar una imagen consistente y la identidad deseada en el mercado objetivo? ¿Cómo pueden gestionarse los puntos fuertes y débiles de una marca para aumentar su valor?

La elección de las estrategias para las líneas de productos constituye la tercera área de responsabilidad de la dirección de producto. ¿En qué medida hay que ampliar la línea con nuevas marcas? ¿Cuándo debería la empresa añadir o eliminar productos para atraer y satisfacer al cliente objetivo? El desarrollo de la estrategia global de posicionamiento requiere coordinar estas tres estrategias para poder desarrollar así el total de capacidades y beneficio potencial de la empresa. Lo que resta de este capítulo se dedicará al desarrollo de las tres áreas de responsabilidad de la dirección de producto identificadas en la figura 7-7.

EL POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL Y LA DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA

Partiendo de las necesidades de los clientes, las empresas tienen que desarrollar para sus productos una posición, que de alguna forma, sea diferencialmente superior a las posiciones de los productos

FIGURA 7-7 COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL



de la competencia. En los mercados especialmente sensibles a los precios, el posicionamiento del producto requiere, generalmente, establecer precios más bajos, dado que las otras fuentes de diferenciación carecen de valor para el cliente objetivo. En aquellos casos en los que la diferenciación sea posible y valorada por los clientes, la empresa dispone de otras alternativas. En aquellos casos en los que una empresa disponga de diferencias competitivas en el producto, en el servicio, en la imagen de marca, que sean significativas y positivamente valoradas por su público objetivo, la empresa dispondrá del potencial de crear una posición de producto más atractiva que la competencia. Con independencia de la estrategia de diferenciación de producto decidida, el objetivo es proporcionar al cliente un valor superior al que ofrece la competencia (véase figura 7-8).

Diferenciación del producto

Existen muchos clientes que no buscan el menor precio y que están dispuestos a pagar un precio superior si el producto les proporciona los beneficios que ellos buscan. Las diferencias en la calidad, nivel de confianza, y prestaciones de un producto pueden atraer a aquellos clientes que busquen productos cuyos resultados sean superiores a la media. A la hora de encontrar diferenciaciones en los productos se pueden distinguir ocho dimensiones[3]. Como puede verse en la figura 7-9 estas dimensiones se pueden agrupar en cuatro categorías de calidad. Si una empresa falla en el nivel de confianza o el producto no funciona como se esperaba (dimensiones asesinas de la calidad), cualquier ventaja en otra dimensión de calidad no tendrá importancia para el cliente. En el otro extremo se encuentran los elementos estéticos de la calidad como posible fuente de diferenciación. Estos elementos estéticos (apariencia, reputación) sólo tendrán importancia si se cumple con las expectativas de calidad de los clientes en los otros elementos de calidad.

Factores asesinos de la percepción de la calidad de un producto

Los clientes esperan que los productos no fallen y se ajusten a las especificaciones prometidas. Los clientes que adquieren un producto, sea este un ordenador, un automóvil o un Boeing, lo que desean es que se ajuste a las especificaciones. Por ejemplo, Nescafé crea diferentes tipos de café para ajustarse a las distintas preferencias internacionales de sabor. Este hecho se conoce como confor-

FIGURA 7-8 DIFERENCIACIÓN Y VALOR PARA EL CLIENTE

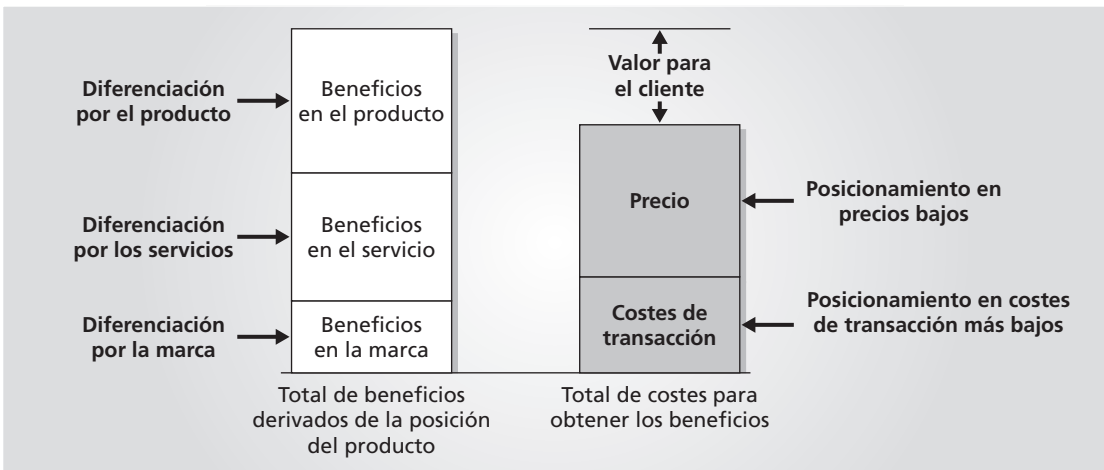


FIGURA 7-9 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE UN PRODUCTO

Asesinos de la calidad	
Confianza	Que un producto falle o no funcione como se esperaba
Conformidad	Que se ajuste a las especificaciones
Conductores de la calidad	
Prestaciones	Características operativas por las que se diferencia un producto
Duración	Tiempo que el producto debe mantenerse en buen estado
Realzadores de la calidad	
Características opcionales	Número y tipo de opciones que se pueden añadir al producto
Nivel de servicios	Reparaciones sencillas y rápidas, coste de mantenimiento bajo
La estética de la calidad	
Apariencia	El tacto, acabado y apariencia de un producto
Reputación	Imagen de la marca o de la compañía

midad con las expectativas (especificaciones). Los clientes esperan también que los productos no fallen. Empresas como General Electric, Motorota o Honeywell están involucradas en programas seis-sigma. El término seis-sigma es un concepto estadístico que hace referencia a la probabilidad de que un producto no funcione bien. Una empresa que trabajara con un nivel de conformidad dos-sigma experimentaría 40.000 fallos por cada millón de productos. Trabajar con un nivel de seis-sigmas equivale casi a hacerlo sin fallos. La empresa GE ha invertido mil millones de dólares para conseguir que todas sus divisiones trabajen a un nivel seis-sigmas. La conformidad de los productos con las especificaciones y la ausencia de fallos refuerzan la lealtad de los clientes y, de hecho, está mejorando también la rentabilidad de GE.

Factores que conducen la percepción de la calidad de un producto

Las prestaciones y la duración de los productos son elementos de la calidad de un producto que podríamos encuadrar dentro del concepto factores conductores de la calidad de un producto. Las mejoras en la dirección, sistema de frenado y consumo por kilómetro, han sido aspectos clave de las últimas mejoras en las prestaciones de los automóviles. Por ejemplo la empresa BMW añade una mano extra de pintura a sus vehículos vendidos en Japón, para ajustarse a las expectativas de calidad de los clientes de coches de lujo. Aquellas empresas que no estén al día, en las mejoras de las prestaciones de sus productos perderán sus mercados, con el tiempo. Aquellas que lideren la introducción de las mejoras en las prestaciones, conseguirán diferenciar sus productos de una forma competitiva. Intel, por ejemplo, es un ejemplo de una empresa que se anticipa a la competencia, en la mejora permanente de sus productos. Así, en las últimas tres décadas la empresa ha seguido la *Ley de Moore*: cada 18 meses dobla las prestaciones operativas de sus procesadores, por unidad de espacio. La mejora de las prestaciones de sus productos ha permitido a Intel dominar el mercado atendido, en el que goza, actualmente, de una cuota del 85%. La duración del producto constituye también otro componente esencial de la calidad. Los usuarios tienen sus expectativas sobre la duración

de los productos y sobre el tiempo que deberían mantenerse en buen estado. Aquellas empresas que tengan problemas, a la hora de satisfacer las expectativas de duración de sus productos, experimentarán dificultades, tanto para atraer a nuevos clientes como para conseguir la lealtad de los existentes. La duración es una fuente de ventaja competitiva en muchos productos dirigidos al mercado empresarial. Por ejemplo, la corporación ESCO es un fabricante de acero especial, que se emplea en la fabricación de las cabinas de camiones utilizados en la construcción y minería. Como propietario de una industria de acero y diseño de productos, ESCO es capaz de ofrecer a sus clientes productos de una mayor duración, que reducen también el impacto de los accidentes en condiciones extremas de movimiento de tierra.

Factores que realzan la calidad de un producto

Un producto que cumpla con las expectativas de calidad de sus clientes en relación con la fiabilidad, conformidad con especificaciones, nivel de prestaciones y duración, se puede diferenciar por la incorporación de nuevas características, que realcen su percepción de calidad. La incorporación a los productos de opciones que puedan facilitar su uso o aumentar su seguridad, pueden ser importantes fuentes de diferenciación del producto. Así, los automóviles han incorporado, como opciones, los *Air bags*, sistemas de entretenimiento o mapas de navegación, para realzar así, la percepción de calidad de sus clientes. La incorporación de nuevas características a los productos tiene más importancia cuando éstos se dirigen a segmentos de mercado de mayor poder adquisitivo. Estos grupos, con frecuencia, desean algo más que los elementos básicos del producto. Buscan nuevas prestaciones, nuevos elementos de calidad en los productos que compran.

Los servicios constituyen otro elemento de realce de la calidad de un producto. Los productos que son fáciles de mantener y de reparar ahorran tiempo y dinero. La ingeniería de los automóviles Saturn permite que la reparación de sus vehículos sea más fácil de realizar, en un tiempo menor, con un resultado neto de una disminución en los costes de reparación del producto. Este diseño ha permitido reducir los costes del seguro de estos automóviles, dado que el coste de reparación de los mismos, en caso de accidente, es sensiblemente menor. Ambos aspectos disminuyen el coste de disfrute del automóvil a los propietarios de la marca Saturn.

Elementos estéticos de calidad

Otra forma de diferenciar los productos es a través de su aspecto externo y de su reputación. En Japón, la apariencia de un producto, e incluso su empaquetado, pueden tener un impacto muy importante en el éxito de su venta. Por ejemplo, un fabricante de equipos de sonido británico, introdujo en Japón su sistema de sonido de alta calidad, que fracasó, porque su empaquetado no era coherente con la calidad del producto que contenía.

De la misma forma, la imagen de calidad de una marca o la reputación de una empresa, pueden tener gran importancia en algunos mercados. La calidad de productos como Porsche, Rolex o Chanel no se juzga por sus características funcionales, sino por sus características estéticas, que se derivan de la imagen que proyectan. Un reloj con idénticas prestaciones en los siete elementos de calidad anteriores, listados en la figura 7-9, pero que no haya sido hecho por Rolex, fracasará a la hora de atraer a aquellos clientes que valoren el nombre de marca Rolex y la imagen que proyecta.

Diferenciación por los servicios

Los servicios, al igual que los productos físicos, constituyen una importante fuente de diferenciación, componente básico de la estrategia de posicionamiento empresarial. Empresas como Nordstrom, FedEx o Caterpillar han conseguido una posición superior por los servicios ofrecidos. Otras empresas pueden ofrecer productos físicamente iguales, pero proporcionar servicios superiores es

un elemento clave en la diferenciación de las ofertas. Al igual que ocurría con los aspectos físicos de los productos, la calidad de los servicios también plantea varias dimensiones, que se resumen en la figura 7-10.

Factores asesinos de la percepción de calidad de los servicios

Uno de los requisitos básicos de la calidad de un servicio es la *fiabilidad* del mismo. Para los clientes la fiabilidad es la primera y más importante unidad de medida de la calidad de un servicio[4]. La compañía FedEx comunica la fiabilidad de sus servicios con la expresión «*When it absolutely, positively has to get there*».

Un segundo factor asesino de la percepción de calidad de los servicios es su *garantía*, que incluye la competencia y amabilidad del personal. Caterpillar busca reforzar su posición competitiva y los beneficios ofrecidos a sus clientes siendo competitiva en la capacidad de respuesta de sus empleados. Caterpillar ofrece un servicio de piezas y reparación del producto, en menos de 24 horas, disponible en cualquier parte del mundo, de una forma uniforme. De esta forma la empresa ha conseguido diferenciarse de sus competidores, al conseguir que sus clientes tengan la seguridad que pueden obtener la misma calidad de servicio, en cualquier parte del mundo.

Factores conductores de la percepción de calidad de los servicios

Nordstrom ha buscado siempre conseguir una ventaja competitiva en la calidad de la *prestación* de sus servicios. Lo ha conseguido diferenciando sus ofertas por la prestación de mejores niveles en la calidad de los servicios y en la *capacidad de respuesta* de sus empleados. A la empresa se le recuerda por su capacidad de prestar los servicios, a niveles que, incluso superan las expectativas de los clientes, y por su compromiso de proporcionarles, siempre, lo que desean. Esto puede suponer el

FIGURA 7-10 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Asesinos de la calidad	
Confianza	Proporcionar siempre el servicio prometido
Garantía	Que los empleados sean siempre competentes y amables
Conductores de la calidad	
Prestaciones	Superar las expectativas y a la competecia y los aspectos básicos del servicio
Capacidad de respuesta	Capacidad de convertir en positivo lo negativo
Realzadores de la calidad	
Servicios opcionales	Servicios extra
Empatía	Capacidad de «ponerse en los zapatos» del cliente
La estética de la calidad	
Apariencia	Aspecto de los empleados y de las instalaciones
Reputación	Imagen como empresa orientada a los servicios

recambio de un jersey, que se le ha estropeado tras ponerlo en la lavadora, y a pesar de que en su etiquetado existía el aviso de «lavar sólo en seco». Al superar las expectativas de los clientes la empresa les transmite un valor superior a la competencia.

Factores que realzan la calidad

La *amplitud de servicios* y el *trato personalizado* (empatía) constituyen otros aspectos de la calidad de los servicios, a través de los que las empresas pueden construir ventajas en la diferenciación. Por ejemplo, los programas de marketing de relaciones con los clientes de la empresa Marriot se centran en atender las necesidades y preferencias personales de los clientes, hasta el extremo de organizar el punto de salida en los partidos de golf. Este tipo de atención personalizada crea una diferenciación a través de un factor que realzan la percepción de calidad. Nordstrom ofrece a sus clientes «un tutor personal» que se reunirá con ellos y tratará de entender sus gustos en diseño, colores, o cualquier otra preferencia de compra.

Elementos estéticos de la calidad de los servicios

La *apariencia* externa de las personas y la *reputación* de los servicios constituyen también importantes aspectos de la percepción de calidad de los servicios. En la empresa de neumáticos Les Schwab Tires, una cadena de tiendas del Pacífico, el empleado más cercano, se dirige corriendo y no andando, a cualquier cliente potencial que entra en la tienda. Este comportamiento proporciona la apariencia de una calidad excepcional en la prestación de los servicios, proporcionados por activos empleados, que se preocupan de atender rápidamente a los clientes que entran en la tienda. La reputación de los servicios de la empresa apoya la conversión de esta pequeña diferencia en el comportamiento de los empleados en una gran ventaja competitiva, a través de la diferenciación en los servicios y en el posicionamiento empresarial.

Diferenciación por la marca

El comportamiento de compra de los clientes, ya sea en el mercado de consumo o en el empresarial, se ve muy influenciado por el nombre de la marca o por la seguridad que ofrece el nombre de una compañía. Marcas como Lexus o Mercedes poseen fuertes asociaciones con prestigio o estatus. La importancia que algunos clientes dan a estos beneficios de la marca refuerza su posicionamiento y ventaja competitiva a través de la diferenciación[5].

La diferenciación por la marca proporciona otro camino para posicionar los productos de una empresa en relación con los de la competencia y crear en los clientes, beneficios y valor adicionales (véase figura 7-7). La empresa Marriot estimó que el hecho de añadir su nombre de marca a la cadena Fairfield Inn, aumentaba el nivel de ocupación de esta última en un 15%. La empresa Kellogg, cuando realizaba tests comparativos para un nuevo producto, constató que los encuestados lo elegían en un 47% de las ocasiones, cuando no conocían la marca, y un 59%, cuando el producto se identificaba con la marca Kellogg. La empresa Hitachi llegó a un acuerdo con un competidor, para la fabricación conjunta de sus televisores en Inglaterra; después de dicho acuerdo, Hitachi vendió sus televisores 75$ más caros, consiguiendo una mayor cuota de mercado[6]. Cada uno de estos ejemplos ilustra la importancia de los beneficios asociados a una marca y el valor que la imagen de marca puede proporcionar a las empresas[7].

Tener una marca fuerte refuerza las asociaciones positivas de la calidad de un producto, mantiene un alto nivel de notoriedad y proporciona una personalidad a la marca. Marcas fuertes como Coca-Cola aprovechan las evaluaciones positivas para realizar extensiones de la marca. Se incluyen ejemplos como Coke Classic, Diet Coke, Caffeine Free Coke y Cherry Coke. La diferenciación por la marca puede ser una importante fuente de diferenciación y permite extender los bene-

ficios del posicionamiento de la marca central a otras marcas relacionadas. Sin embargo, la extensión de la marca tiene sus límites[8]. En algunas ocasiones merece la pena crear nuevos nombres de marca y desarrollar su valor, como hizo la empresa Coca-Cola, cuando entró en el mercado de las bebidas deportivas con la marca Powerade, o en el mercado de los zumos de fruta con la marca Fruitopía.

Diferenciación en los bajos costes de compra

Hasta aquí hemos venido hablando de la diferenciación por los beneficios ofrecidos por un producto. Pero las empresas pueden diferenciar también sus ofertas por los costes de adquisición o de utilización de sus productos. Esta forma de diferenciar las ofertas es particularmente importante en aquellos mercados en los que el precio constituye una fuente de valor muy importante para los clientes. Pero, incluso en estas situaciones, la empresa no puede olvidar el cuidado de su producto, servicios o decisiones relacionadas con la marca. Deberá cuidar las expectativas de sus clientes sobre estos temas, aunque la fuerza de su posicionamiento resida en precios más atractivos.

Posicionamiento en precios bajos

La cadena Wal-Mart utiliza los precios bajos para crear una posición atractiva en relación con otras cadenas de alimentación. Para poder desarrollar esta estrategia Wal-Mart debe conseguir costes de compra, inventario y venta de sus productos, inferiores a la competencia. La ejecución de esta estrategia requiere que la empresa, de manera permanente, encuentre formas de contener o reducir sus costes, para poder mantener así esta fuente de ventaja competitiva. Todo ello debe realizarse, cubriendo las necesidades de su público objetivo en materia de producto, servicio y marca. Esta estrategia le ha permitido a Wal-Mart crear un valor adicional al mercado y disponer de una ventaja competitiva centrada en la oferta de precios más bajos.

Mientras que la cadena Wal-Mart ofrece una amplia variedad de marcas y una presencia masiva de comercios, Trader Joe es una tienda de especialidad en alimentación y vino, con precios inferiores al promedio. Trader Joe cuenta en la actualidad con 200 tiendas y crece a un ritmo de 80 tiendas al año. Trader Joe ofrece 2.500 artículos, la mayoría de los cuales (un 80%) son marcas blancas. Las tiendas de alimentación promedio ofrecen alrededor de 25.000 productos con marca, y aproximadamente un 16% de marcas blancas. La presencia de vinos a 2,99$ es frecuente en las tiendas de Joe, así como también la presencia de vinos en promoción, a 1,99. El Instituto de Alimentación describe las tiendas de Joe como «comercio *gourmet* de descuento en alimentación». La principal fuente de ventaja competitiva de Trader Joe no es fácil de imitar, y se basa en una combinación de unos costes de estructura bajos y miles de relaciones personales, desarrolladas con productores de vino en todo el mundo.

Bajos costos de transacción y utilización del producto

El coste total de la compra de un producto incluye también los costes de transacción y de utilización del mismo (véase figura 7-8). Las empresas pueden diferenciar también sus ofertas centrándose en los bajos costos de transacción y utilización de sus productos. Por ejemplo American Hospital Supply se dio cuenta de que por cada dólar utilizado por un hospital en su equipamiento, se gastaba 50 centavos en los gastos de adquisición y en el coste de los inventarios. En respuesta a esta oportunidad American Hospital Supply desarrolló un sistema informatizado de órdenes de compra y un sistema de inventario de productos, que permitía reducir los costes de adquisición e inventario del equipamiento del hospital, en un 50%. Con esta estrategia creó un valor superior al cliente y desarrolló una ventaja competitiva que le ha permitido convertirse en la marca líder en este mercado.

LA DECISIÓN DEL NOMBRE DE MARCA Y DE SU GESTIÓN

El desarrollo de posicionamiento de un producto requiere también escoger y gestionar un nombre de marca que comunique el posicionamiento deseado. El nombre de marca proporciona una identidad al producto o servicio, al tiempo que le permite una rápida comprensión de sus beneficios básicos, sean éstos racionales o emocionales.

La identidad de la marca

Una buena gestión de la marca requiere el desarrollo de unas determinadas prácticas de marketing. Una empresa que esté fuertemente orientada hacia el mercado, que lo haya segmentado y que realice un seguimiento permanente del comportamiento de los clientes, se encuentra en la mejor posición para construir, de forma exitosa, la identidad de la marca[9]. Una empresa centrada en su interior, sencillamente no contará con la información suficiente del mercado para construir una identidad de marca significativa para su público objetivo. A la hora de desarrollar la identidad de la marca, el primer paso es definir el posicionamiento deseado para el producto y la proposición de valor para un público objetivo determinado. Si no se han decidido estas especificaciones, el proceso de identificación de la marca se deteriorara con rapidez, y se centrará en las características del producto, en lugar de concentrarse en los beneficios para los clientes.

La codificación de la marca

Una decisión estratégica importante en el proceso de gestión de una marca es su creación inicial y la concreción en aplicaciones específicas[10]. Dado que existen muchas opciones, hemos creado un sistema de codificación, que ayuda a comprender cómo convertir el posicionamiento de un producto en un nombre de marca, con una determinada imagen, para un mercado específico. El sistema de codificación tiene varios componentes, comenzando por el nombre de la empresa, continuando por el nombre de la marca y reforzándolo o modificándolo con la aportación de submarcas, números, letras, nombre de producto y beneficios. El nombre de la marca puede ser tan genérico como el nombre de la empresa, tal es el caso de la marca Dell, o tan específico como la versión concreta de un producto, como en el caso de Microsoft Windows ME, o tan abstracto como Altois.

Nombres de empresa tales como Nike o General Electric han creado una «marca paraguas», que se puede acoplar a una amplia variedad de productos, a comercializar en diversas áreas producto mercado. Nike se asocia con competitividad y puede encontrarse en mercados como el fútbol, golf, baloncesto y muchos otros. La imagen de General Electric se asocia con fiabilidad y valor para el cliente, en productos como bombillas, sistemas médicos, sistemas de generación de energía, motores eléctricos, equipos de transporte, equipos de distribución eléctrica, aviones, créditos y otros servicios financieros. Compañías como Sony, Intel o Ford han creado nombres específicos de marca que acompañan a sus nombres de empresa y refuerzan la identidad y posición de sus productos.

Por ejemplo, la empresa Ford denomina a sus coches Ford Explorer, Ford Taurus y Ford Mustang. Intel añade a su nombre de empresa el nombre de la marca, para distinguir más el posicionamiento del producto. Tal es el caso de los procesadores Intel Pentium, Intel Celeron o Intel Xeon. Otras empresas como Procter & Gamble utilizan sólo un nombre específico para cada marca, tal es el caso de marcas como Tide, Cheer o Bold, en la categoría de detergentes. En cada caso particular, cada aplicación del sistema de codificación permite a las empresas conseguir el posicionamiento deseado para cada marca, a la vez que construir un portafolio de marcas que poseen significado y sinergia. Un nombre concreto de marca puede utilizar o no los distintos elementos del sistema de

codificación. La elección de los elementos del sistema de codificación a incluir en la marca depende de la probabilidad de comunicación de un determinado posicionamiento para el producto. A continuación se presentan varias estrategias de codificación de marca.

Nombre de la compañía y de la marca

Es una estrategia muy utilizada por muchas empresas del sector del automóvil. La tabla que se acompaña ilustra la estrategia seguida por la empresa Ford para el lanzamiento de sus distintos automóviles. Bajo la protección del nombre de la compañía se incluyen nombres de marcas muy conocidas como Mustang y Explorer. Como puede verse en la tabla que se acompaña, los nombres de marca se reforzaron con el acompañamiento de submarcas, letras y números.

Compañía	Marca	Submarca	Producto	Letras	Números	Beneficios
Ford	Escape					
Ford	Explorer	Sport Trac				
Ford	Lightning			SVT	F-150	
Ford	Mustang	Cobra		SVT		Convertible
Ford	Land Rover	Freelander				
Ford	Focus		Wagon	SE		

Nombre de marca y de submarca

En 1846, la compañía Church & Dwight Co. comenzó a vender bicarbonato sódico para ayudar en las tareas de cocina, bajo el nombre de marca de Arm & Hammer. Durante 120 años éste fue el único uso que la compañía dio al producto. Sin embargo, recientemente, la empresa ha extendido su aplicación a la categoría de desodorantes (para frigoríficos, alfombras), cuidado personal (pasta de dientes, productos de salud), productos para la vivienda (detergentes, ambientadores), productos para la industria (desengrasantes, limpiadores) y productos para la agricultura (enriquecedores del suelo). La empresa ha mantenido el nombre de marca en las nuevas aplicaciones, apalancando su imagen con el añadido de submarcas.

Compañía	Marca	Submarca	Producto	Letras	Números	Beneficios
	Arm & Hammer		Baking Soda			
	Arm & Hammer	Vacuum Free				
	Arm & Hammer	Crystal Blend				
	Arm & Hammer	Peroxicare				
	Arm & Hammer	Home Alone Pads				
	Arm & Hammer	Super Scoop				
	Arm & Hammer	Ultramax				

Nombre de la empresa y nombre del producto

General Electric atiende a una amplio abanico de áreas producto mercado que van desde el sector de bienes de consumo, al campo médico, al empresarial y a los servicios financieros. El nombre de la empresa y su logo han sido factores fundamentales a la hora de comunicar la larga tradición de la empresa como suministradora de productos y servicios de alta calidad, a unos precios que proporcionan valor a los clientes. En cada una de las líneas de producto de GE, la marca de origen se realza con el añadido del nombre del producto, para profundizar en la iden-

tificación de niveles de prestaciones y especificaciones del producto. Sin embargo la compañía ha preferido no incluir su nombre de «marca paraguas» en el caso de las adquisiciones de NBC y CNBC.

Compañía	Marca	Submarca	Producto	Letras	Números	Beneficios
GE			Aircraft Engines			
GE			Appliances			
GE			Capital			
GE			Industrial Systems			
GE			Lighting			
GE			Medical Systems			
GE			Plastics			
GE			Power Systems			
GE			Specialty Materials			
GE			Transportation Sys.			
	NBC					
	CNBC					

Nombre de la empresa, de la marca, y del producto

Intel codifica sus nombres incluyendo el nombre de la empresa, un nombre de marca y un nombre para el producto. Como puede verse en la tabla que se acompaña, esta estrategia ha ayudado a la compañía a comunicar el posicionamiento de cuatro familias de procesadores (Celeron, Pentium, Xeon e Itanium), sirviendo también para comunicar el producto micro arquitectura, con la marca Netburs, y los chips de memoria con la marca Strate Flash. Para otros productos más complejos, Intel utiliza letras, o letras y números, para abreviar el nombre del producto, utilizando denominaciones como procesadores Intel IXP 1200, Intel PCA (arquitectura personalizada por cliente) e Intel IEA (arquitectura de intercambio para Internet). El nombre de la compañía sirve para comunicar la reputación de Intel en innovación y calidad de productos. Los nombres de marca individuales permiten que la empresa posicione varios productos en un mismo mercado. El acompañamiento del nombre del producto permite que la empresa pueda vender diversos productos a un mismo cliente, sin confundirle con sus diferentes aplicaciones.

Compañía	Marca	Submarca	Producto	Letras	Números	Beneficios
Intel	Pentium				4	
Intel	Xeon					
Intel	Celeron					
Intel	Itanium					
Intel	Centrino					
Intel	StrateFlash		Memory			
Intel	NetBurst		Micro-Architecture			
Intel				IXP	1200	
Intel				PCA		
Intel				IEA		

Nombre de la empresa, de la marca y números

Microsoft utiliza una variante de la estrategia de Intel. La diferencia radica en que, en lugar de utilizar el nombre del producto, Microsoft utiliza letras y números para comunicar las diferentes ver-

siones de sus marcas de *software*. Por ejemplo, el nombre Microsoft Outlook Express 6 permite a clientes y usuarios, identificar rápidamente de qué producto de Microsoft estamos hablando y de qué versión. Esta estrategia permite también asociar un producto con un año, como ocurre en el caso de Microsoft Windows 95, 98 y 2000.

Compañía	Marca	Submarca	Producto	Letras	Números	Beneficios
Microsoft	Windows			NT		
Microsoft	Windows				98	
Microsoft	Windows			ME		
Microsoft	Windows				2000	
Microsoft	Windows			XP		
Microsoft	Office				2003	
Microsoft	Outlook Express				6	

Nombre de marca y beneficios

La empresa Braun ha lanzado con éxito la marca de cepillo de dientes Oral-B. Partiendo de la ventaja de la notoriedad e imagen de calidad de la marca Oral-B, la empresa ha extendido el nombre de la marca, incluyendo la naturaleza de los beneficios primarios que diferencian a unos productos de otros. Así, la marca Oral-B, eliminador de la placa bacteriana, va claramente dirigida al público objetivo que busca el beneficio de eliminación de la placa bacteriana. La inclusión del beneficio del producto permite que los clientes puedan diferenciar fácilmente entre las aplicaciones de una marca y otra.

Compañía	Marca	Submarca	Producto	Letras	Números	Beneficios
	Oral-B					Cross Action Power
	Oral-B		Series		900	Advance Power
	Oral-B					Advance Power Kids
	Oral-B		Series		7000	Professional Care
	Oral-B	OxyJet Center				Professional Care
	Oral-B					Cross Action Vitalizer
	Oral-B	Advantage				Control Grip
	Oral-B					Indicator
	Oral-B	SATINFloss				
	Oral-B	Super Floss				

Nombre de marca exclusivamente

La empresa Procter & Gamble es famosa por su estrategia de utilizar sólo nombres de marca. La empresa atiende a un mismo mercado con varias marcas, y los equipos directivos trabajan duro para desarrollar la diferenciación de sus marcas. En la tabla inferior aparecen las marcas que P&G utiliza en la categoría de detergentes. Cada marca tiene un enfoque único y su propia estrategia de posicionamiento. La empresa piensa que la inclusión del nombre de la compañía podría diluir el posicionamiento de las marcas individuales. Por otra parte, como la compañía consigue que sus productos se encuentren bien posicionados en las tiendas adecuadas, la inclusión de letras o submarcas añadiría poco valor a los consumidores. En esta estrategia de nombre de marca exclusivo, el beneficio básico, con frecuencia, está ligado con el nombre, lo que favorece la comunicación del posicionamiento deseado para la marca.

Compañía	Marca	Submarca	Producto	Letras	Números	Beneficios
	Tide					
	Downy					
	Gain					
	Cheer					
	Bounce					
	ERA					
	Febreze					
	Dreft					
	Dryel					
	Ivory Snow					
	Bold					

El desarrollo del nombre de marca

Decidir el nombre de marca para un producto constituye un reto, incluso mayor que la definición de la estrategia de gestión de la marca. Estemos hablando del nombre de una empresa, de una marca o de una submarca, siempre estaremos ante el reto de escoger un nombre que sea significativo en relación con el posicionamiento de la empresa y que sea fácil de pronunciar. A continuación, resumimos cuatro técnicas que pueden utilizarse para crear un nuevo nombre de marca.

1. **Nombres funcionales/descriptivos.** Los nombres funcionales son una pura descripción de lo que un producto o una empresa hacen. International Business Machines (IBM), Digital Equipment, E-trade son nombres que describen lo que hacen las empresas y por tanto, son ejemplos de nombres funcionales. Wal-Mart combina la parte funcional/ descriptiva con el empleo de morfemas o partes de palabras. Wal es un morfema derivado del nombre del fundador de la empresa, Sam Walton. Mart es un morfema derivado de la palabra Market, mercado. El nombre combinado describe a su propietario y a una tienda: Wal-Mart.
2. **Nombres inventados.** Dentro de los nombres inventados se pueden distinguir dos categorías: aquellos que se derivan de palabras o morfemas provenientes del latín o del griego, y aquellos otros que son construcciones poéticas, basadas en el ritmo o experiencia de su pronunciación. Nike se deriva de la mitología griega. Entre las marcas creadas poéticamente podemos citar Kleenex, Oreo, Snaple y Google. De hecho Google se deriva del término matemático *googol*.
3. **Nombres ligados con experiencias.** Son nombres que crean una conexión directa con algo real y que se pueden asociar con una experiencia directa. Web Portals, Explorer, Safari, son ejemplos de nombres creados para comunicar de una forma sutil, la experiencia de navegar por la red. Big Bertha, Red Bull, Path Finder son también nombres desarrollados para evocar una experiencia.
4. **Nombres evocativos.** Son nombres de marca creados para evocar el posicionamiento de una empresa o de sus productos, en lugar de sus partes funcionales. Como ejemplos podemos citar Yahoo, Apple. United Airlines introdujo en el año 2004 a Ted para competir con las líneas aéreas de bajo coste. Ted es un morfema de Uni*ted,* que trata de evocar una imagen amistosa, al tiempo que evoca una sutil asociación con el nombre United Airlines.

La creación de un nuevo nombre de marca

Partiendo del reconocimiento de que existen muchas aproximaciones para la creación de un nuevo nombre de marca, en último término lo que una empresa o su equipo directivo tienen que encontrar es un nombre para una situación específica de la empresa. Por ejemplo, Cisco Systems desarrolló una

solución de *software* para hacer más eficiente el complejo proceso de decisión de adquisición de información. El producto de Cisco ayuda a los clientes a clasificar las múltiples consideraciones, detalles técnicos, proveedores, y todavía más importante, ayuda a especificar el mejor sistema de procesamiento de la información para la situación concreta de ese cliente. Para proporcionar una identidad a este servicio Cisco desarrolló un nombre de marca para la solución de este problema del cliente.

La figura 7-11 ilustra de qué forma la solución del problema, y los beneficios que se derivarían para los clientes se podrían sintetizar en varias palabras y morfemas que se podrían utilizar como *input* para potenciales nombres de marca. El objetivo es crear un nombre de marca que, o bien se relacione con la experiencia o evoque un posicionamiento que sea favorable al producto. Si bien existían muchas posibilidades, Fast Track emergió como la submarca más efectiva. El nombre evoca la facilidad de uso e infiere la consecución de éxito para el usuario. La proposición de valor que Cisco realizó para la marca Fast Track fue: «su solución para el proceso de toma decisiones de comunicación IP».

VALOR DE LA MARCA

El valor en el mercado de marcas como Coca-Cola, Microsoft o GE se cifra en millones de dólares. ¿Cómo consiguieron estas marcas alcanzar dichos valores? ¿Cuáles son sus activos, que es lo que tienen? ¿Cuáles son sus pasivos, que es lo que deben? ¿De qué forma algunas marcas desarrollan comportamientos que disminuyen el valor de sus marcas? Para comprender mejor el concepto valor de una marca examinaremos, en primer término, los componentes del activo y pasivo de las marcas, lo que tienen y lo que deben.

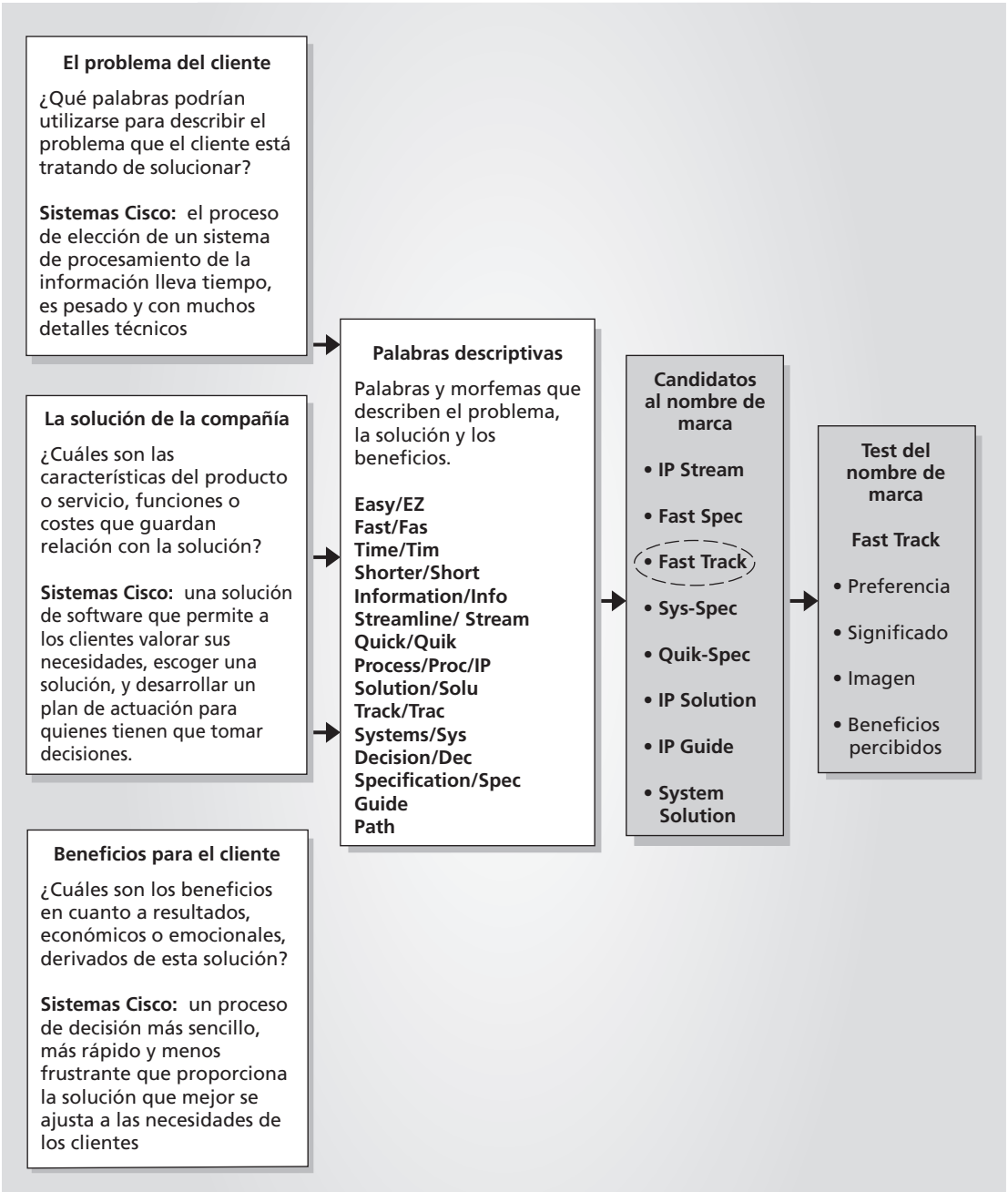
Activos de las marcas

Las marcas, al igual que las empresas tienen diferentes valores en sus activos. Una marca como Coca-Cola genera activos gracias a su notoriedad y posición de liderazgo en los mercados. Otros activos que influyen en el valor de una marca se derivan de su imagen de calidad, relevancia, y niveles de lealtad de sus clientes. Si bien existen muchas variables que pueden crear activos para las marcas, existen cinco (véase figura 7-12), que de alguna forma pueden encontrarse en todos los marcas lideres como Disney, Coca-Cola, Mercedes, Sony, GE y otras muchas.

- **Notoriedad de marca.** Las empresas que tengan marcas de gran notoriedad, como Nike, pueden introducir mucho más fácilmente sus nuevos productos y entrar en nuevos mercados.
- **Liderazgo en el mercado.** Marcas líderes como Intel dominan los mercados atendidos.
- **Reputación de calidad.** Una imagen de calidad superior es un activo de marca que poseen compañías como Toyota, con la marca Lexus.
- **Relevancia de marca.** En cada área producto-mercado existen algunas marcas que son relevantes para los clientes. Así, en los últimos 15 años, la marca Lexus se ha convertido en una marca relevante en el segmento de los coches de lujo, mientras que la marca Cadillac ha perdido su relevancia, a medida que han cambiado los estilos de vida y los factores demográficos de este mercado.
- **Lealtad.** Marcas como E-Trade gozan de un alto nivel de recompra por parte de sus clientes, lo que constituye un importante activo para la marca, que posibilita la mejora de la rentabilidad empresarial, al ocasionar menores gastos de marketing.

Si bien existen muchas formas de medir los activos de una marca, una de ellas es la utilización de la Tarjeta de Medición de los Activos de una marca (véase figura 7-12). Las puntuaciones para la marca que se analiza se hacen en relación con la media de las marcas que compiten en su mercado.

FIGURA 7-11 EL DESARROLLO DE UN NOMBRE DE MARCA



Las puntuaciones varían de 0 a 20 puntos. Dado que la tarjeta incluye puntuaciones en cinco variables, el valor total de los activos de la marca analizada varía de 0 a 100. La marca promedio obtendrá una valoración de sus activos próxima a 50 puntos. Marcas como Coca-Cola, Microsoft o GE obtendrán para los activos de sus marcas puntuaciones muy superiores a 50.

FIGURA 7-12 TARJETA DE MEDICIÓN DE LOS ACTIVOS DE UNA MARCA

Activos de la marca	Por debajo del promedio (0)	Algo inferior al promedio (5)	Promedio (10)	Algo superior al promedio (15)	La mejor (20)	Puntuación de la marca en activos
Notoriedad de la marca						
Liderazgo en el mercado						
Reputación de calidad						
Relevancia de la marca						
Lealtad de la marca						
Total de activos de la marca						

Para entender cómo funciona la tarjeta de puntuaciones pensemos cómo habríamos rellenado la figura 7-12, en el caso de las marcas Cadillac y Lexus, en 1990. En dicha época Lexus era una marca relativamente nueva, mientras que Cadillac era la marca líder del mercado, con una cuota del 30%. En dicho momento de tiempo, la mayoría de los compradores de coches de lujo hubieran dado mejores puntuaciones a la marca Cadillac. Si este análisis se realiza, de nuevo, entre los años 2000 y 2005, probablemente veríamos que el valor de las puntuaciones de los activos de la marca Lexus es muy superior al de la marca Cadillac, cuya cuota de mercado ha disminuido a cifras inferiores al 20%. Sin embargo, recientemente, la marca Cadillac, para conseguir una mejora de la relevancia y reputación de su marca, en el segmento de los automóviles de lujo, ha lanzado nuevos modelos y nueva publicidad.

Pasivo de la marca

Las marcas pueden incurrir en responsabilidades como consecuencia de fallos en el producto, pleitos, o prácticas empresariales de ética dudosa. Antes del colapso de Enron, Arthur Andersen tenía pocos pasivos de marca. Sus dudosas prácticas contables han ocasionado la insatisfacción en sus clientes, y pleitos que, a su vez, han contribuido al descenso del valor de la marca. Al mismo tiempo se ha reducido la cuota de participación en el mercado de Arthur Andersen, la imagen de calidad de sus servicios y la lealtad de sus clientes. El resultado neto ha sido un aumento del valor del pasivo de la marca y una disminución del valor de sus activos. Si bien los componentes del pasivo de una marca son muy variados, a continuación describimos cinco potenciales fuentes de deuda y responsabilidad para las marcas.

1. **Insatisfacción de los clientes.** Aquellas marcas que experimentan un alto nivel de quejas e insatisfacción por parte de sus clientes, incluyen en responsabilidades, que hacen disminuir el valor de la marca. Las quejas de los usuarios en el sector de telecomunicaciones han hecho aumentar el valor de los pasivos de varias marcas del sector.
2. **Problemas con el entorno.** Aquellas marcas que desarrollan prácticas agresivas con el entorno pueden incurrir en importantes niveles de responsabilidad. El valor de varias marcas explotadoras de petróleo ha disminuido, como consecuencia de los vertidos de petróleo o de perforaciones, poco respetuosas con el medio ambiente.
3. **Fallos en el producto o en el servicio.** Algunos fallos en el producto, como los experimentados por los neumáticos de la marca Firestone, han ocasionado responsabilidades, que pueden destruir potencialmente el valor de una gran marca.

4. **Litigios y boicots.** Los litigios de las empresas en los juzgados y los boicots de los consumidores ocasionan responsabilidades a las marcas. Los pleitos en los que se ha visto incursa la marca Martha Stewart, relacionado con el comercio ilegal en el mercado de valores, han empañado su imagen de marca.
5. **Prácticas empresariales cuestionables.** Las prácticas empresariales cuestionables o con falta de ética, que aparecen en las noticias de los medios de comunicación, crean responsabilidades para las marcas. La empresa Nike, por ejemplo, ha visto disminuir el valor de su marca, como consecuencia de las condiciones de trabajo a las que somete a sus empleados en algunos países.

Al igual que ocurría con los activos de una marca, los pasivos también pueden ser valorados, a través de una Tarjeta de Puntuaciones de los Pasivos de una Marca (véase figura 7-13). En la mayoría de los casos, el valor de los activos supera al valor de los pasivos. Utilizando la tarjeta de puntuaciones se puede valorar los pasivos de la marca Arthur Andersen, antes y después del caso Enron. Si bien pueden existir muchas opiniones, en general, se estima que el valor de los pasivos de la marca Arthur Andersen, ha aumentado después del escándalo. Así pues, en este caso, el escándalo contribuyó a una disminución de los activos de la marca y a un aumento de sus pasivos, hechos ambos que contribuyeron a un significativo descenso de su valor global.

Valor global de la marca

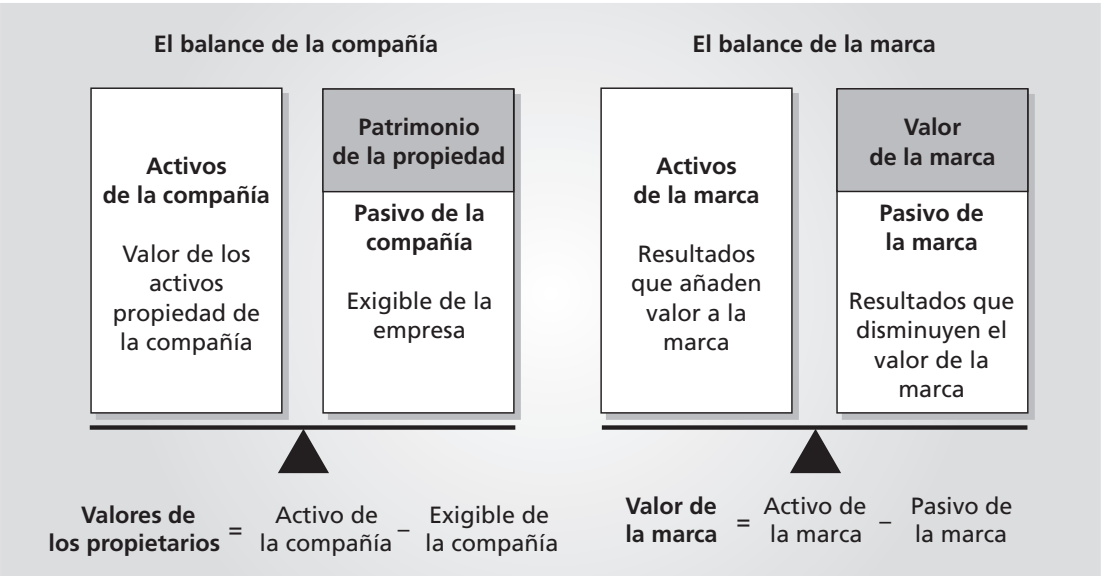
En las empresas, el valor de la propiedad empresarial equivale al valor de lo que tiene la compañía menos el valor de lo que debe la empresa. Cuanto mayor sea la diferencia entre los activos y pasivos de una empresa mayor será el valor para sus propietarios. Como puede verse en la figura 7-14, el valor de las marcas puede estimarse de la misma forma. Para calcular el valor de una marca simplemente hay que restar de la puntuación de los activos la de los pasivos. El valor de una marca no es estático y un aspecto importante de su gestión es la estimación de su evolución en el tiempo.

En los casos de marcas como Enron o Martha Stewart, uno puede comprender con facilidad en qué medida el valor de la marca ha disminuido, a medida que aumentaban sus responsabilidades. De la misma forma, es fácil comprender cómo el valor de marcas como Dell o Lexus ha aumentado, en los últimos 15 años, a medida que sus activos han crecido, sin incurrir en responsabilidades. En cualquier caso, el modelo de valor de una marca puede ser una forma útil de comprender y gestionar las marcas en el tiempo.

FIGURA 7-13 TARJETA DE MEDICIÓN DE LOS PASIVOS DE UNA MARCA

Activos de la marca	Por debajo del promedio (0)	Algo inferior al promedio (5)	Promedio (10)	Algo superior al promedio (15)	La mejor (20)	Puntuación de la marca en activos
Insatisfacción del cliente						
Problemas con el entorno						
Fallos en el producto						
Demandas y boicots						
Prácticas cuestionables						
Total de pasivos de la marca						

FIGURA 7-14 EL BALANCE DE LA MARCA Y EL VALOR DE LA MARCA



LA MARCA Y LAS ESTRATEGIAS DE LÍNEA DE PRODUCTOS

Cuantos más productos tengan las empresas para vender, más formas tendrán de atraer y satisfacer a sus clientes potenciales. Una línea de productos amplia, crea más oportunidades para la fuerza de ventas y los canales asociados. Las empresas que tengan líneas de producto estrechas tienen que concentrarse más en su público objetivo, para poder ser más efectivas en sus esfuerzos de marketing.

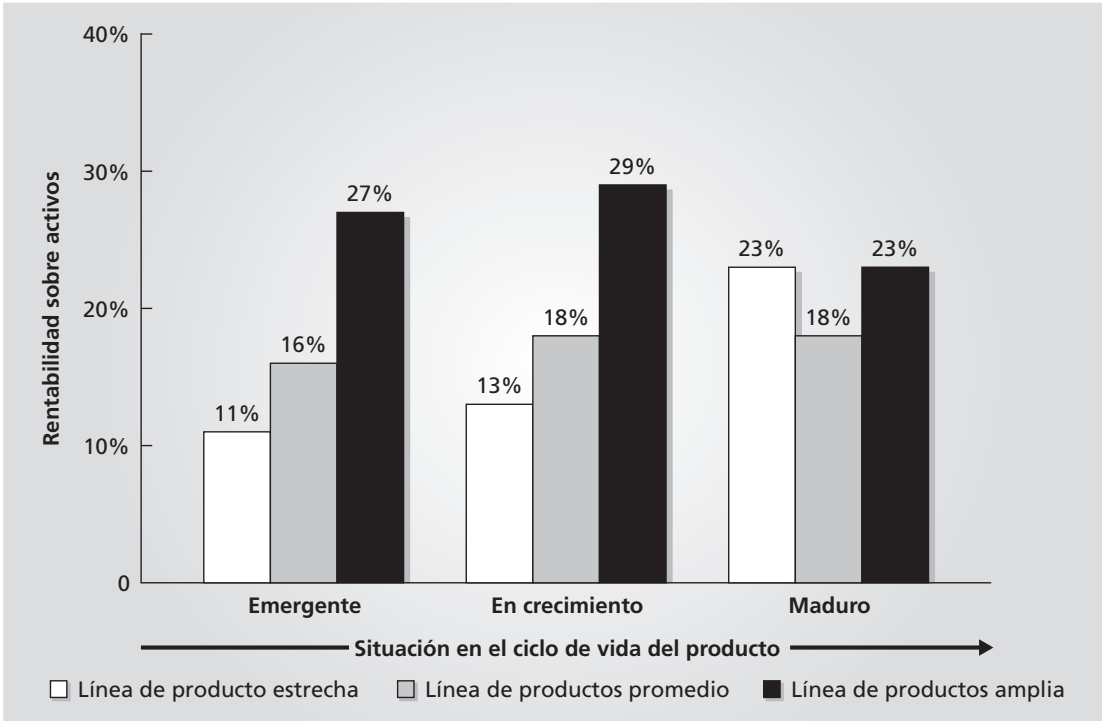
Dado que las líneas de producto amplias proporcionan a las empresas un mayor número de clientes potenciales y la posibilidad de una venta mayor a cada cliente, este tipo de eficiencia de marketing se traduce en mayores niveles de ventas y rentabilidad para las empresas. Por ejemplo, en la figura 7-15 podemos comprobar cómo las empresas con líneas de producto más amplias son más rentables, en todas las etapas del ciclo de vida de sus productos, que las empresas con líneas de producto más estrechas.

Así pues, es muy importante ir expandiendo la línea de productos a lo largo de su ciclo de vida. Esto es exactamente lo que hizo Microsoft, en la década de los 80 y de los 90, al darse cuenta del crecimiento del mercado de ordenadores.

Desarrollo de la línea de productos

Con frecuencia, con el objetivo de aumentar sus cifras de ventas y beneficios, las empresas tratan de expandir sus negocios, de un segmento de mercado a otro adyacente. La extensión de la línea de productos requiere disponer de una diferenciación considerable en los productos y de una adecuada gestión de la estrategia de posicionamiento, ya que una misma empresa demandará un precio diferente, para una nueva combinación de producto, servicio y marca. Toyota expandió su línea de producto, de una forma secuencial, desde el segmento de automóviles de precios bajos, que ofrecía en la década de los 60, a la situación actual, en la que Toyota ofrece una línea completa de automó-

FIGURA 7-15 LA AMPLITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTO Y LA RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN EMPRESARIAL



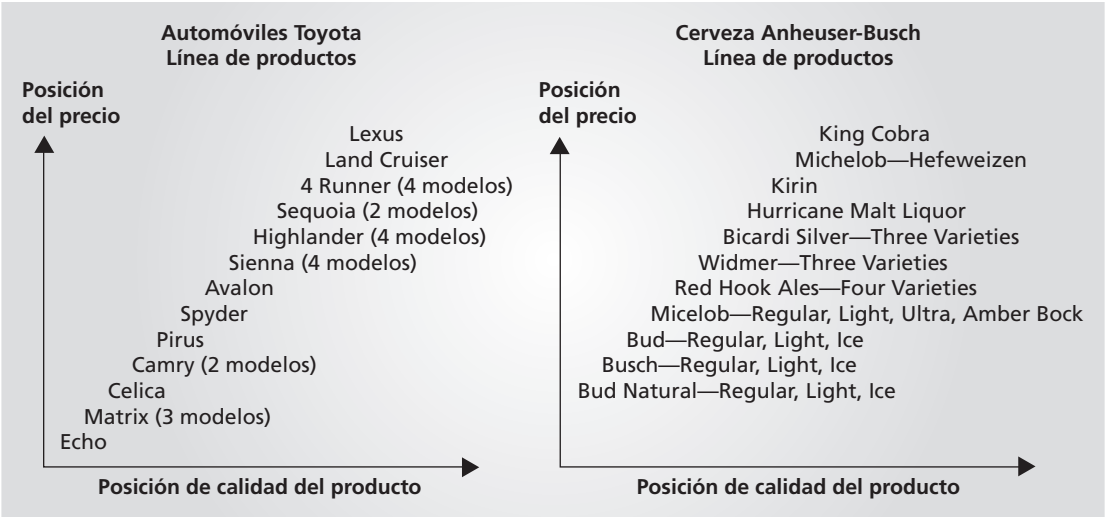
viles, presentando en cada segmento una posición producto-precio única, con una marca específica, como puede verse en la figura 7-16.

En el mercado de la cerveza, Anheuser-Busch utiliza una estrategia de línea de productos similar, incorporando diferentes nombres de marca de cerveza para cada una de sus estrategias de posicionamiento. Cada marca tiene un posicionamiento producto-precio específico, que atrae a diferentes tipos de clientes o de situaciones de consumo. En los últimos años la empresa ha incorporado la marca Kirin, para crear una posición en el segmento de marcas de importación, y Michelob Ultra, para ocupar una posición en el segmento de las cervezas con un nivel bajo de carbohidratos.

Marca paraguas y marcas adyacentes

La «marca paraguas» (*umbrella brand*) es el producto estrella de la compañía, como es el caso de las marcas American Express (tarjetas de crédito), Kodak (rollos), y Johnson & Johnson (champú para niños). Desde el punto de vista del consumidor, el producto estrella representa la personificación del nombre de marca. La experiencia acumulada con el producto estrella consolida una cierta imagen y expectativas de calidad. La extensión de la línea, partiendo de la marca «madre», supone la transferencia de las percepciones de calidad que se derivan del producto estrella a extensiones de la línea de producto que utilizan el mismo nombre de marca. El objetivo de la extensión de la marca es reforzar la efectividad de los programas de marketing y aumentar la demanda de las extensiones del producto, tratando de transferir la notoriedad y percepciones de calidad provenientes de la marca paraguas.

FIGURA 7-16 LA LÍNEA DE PRODUCTOS, LA MARCA Y LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN



Por ejemplo, las marcas estrella de la empresa Frito Lay acaparan más del 59% del mercado americano de *snacks*. El crecimiento de las ventas de las marcas de la empresa se debe fundamentalmente a la introducción de marcas adyacentes, partiendo del nombre básico Frito. Tal es el caso de Frito Lay Cheeto´s o Frito Lay Doritos (véase figura 7-17). Las marcas paraguas crearon una base, a través de la cual introducir marcas adyacentes, que consiguieron una mayor penetración de mercado a costes más bajos. A continuación, incluimos, a modo de resumen, cuatro formas en las que las marcas adyacentes se benefician de la imagen de la marca paraguas, y como cada uno de estos beneficios contribuye a la mejora de la rentabilidad de la línea y de la empresa.

1. **Notoriedad de marca.** Cuanto mayor sea el nivel de notoriedad alcanzado por la marca estrella, más fácil resultará introducir productos relacionados, con un menor coste de publicidad.
2. **Imagen de calidad.** La imagen de calidad de la marca estrella se transfiere a las extensiones de la línea de producto.
3. **Alcance en el mercado.** Los comercios están inclinados a dedicar más espacio a las marcas conocidas. En consecuencia, no le resulta difícil a las extensiones de la marca conseguir un preciado lugar en los comercios.
4. **Mix de producto.** Las extensiones de la marca proporcionan a los clientes una mayor variedad de producto y la oportunidad de adquirir variantes de la marca estrella, sin tener que acudir a las marcas de la competencia.

El objetivo de las extensiones de la marca y de la línea de productos es apoyarse en la notoriedad e imagen del producto estrella, sin diluir su imagen de calidad. Sin embargo, en ocasiones, las extensiones de la línea no consiguen hacer crecer la demanda del mercado y pueden canibalizar al producto estrella o a los productos de otras extensiones, aumentando el coste total de marketing. Así pues, se necesita realizar un buen análisis contable en las extensiones de la línea de productos, para asegurarse de que éstas son rentables y que, en conjunto, aumentan la rentabilidad de la línea.

FIGURA 7-17 MARCA PARAGUAS Y MARCAS ADYACENTES

Frito's Corn Chips	Lay's Potato Chips	Ruffles Potato Chips	Cheeto's Cheese Snacks	Tostitos Tortilla Chips	Doritos Tortilla Chips	Rold Gold Pretzels	Granola Bars	Cracker Jack
Frito's Twist	Lay's Bistro Gourmet Chips Stax		Cheeto's Mystery Colorz Snacks		Dorito's Extremes Tortilla Chips			

Extensiones de la línea de productos

Extensiones verticales de la marca

Las marcas exitosas, con frecuencia, pueden «franquiciarse», en el sentido de que pueden extenderse a otras versiones del producto. Esto puede conseguirse más fácilmente, con las «extensiones verticales» de la marca estrella. Gardenburger es una empresa que fabrica productos derivados de la carne. Como puede verse en la figura 7-18 su marca estrella se denomina Original. Entre las marcas posteriormente añadidas a la marca estrella, en una extensión vertical, se incluyen «Gardenburger a la parrilla» y «Gardenburger Santa Fe». Estas extensiones verticales de la marca proporcionan a los consumidores variedad de sabores, ya que podrían estar aburridos del sabor de un único producto. Esta estrategia puede atraer también a nuevos consumidores de otros tipos de carne, o incluso a consumidores que por primera vez probarán este tipo de productos.

Extensiones horizontales de la línea de productos

Las extensiones horizontales de una línea de productos suponen añadir a la línea, productos complementarios. En el caso de Gardenburger supuso la incorporación de carne de pollo, de vaca y hamburguesa vegetariana. Es más, la extensión horizontal de la hamburguesa vegetariana abrió la puerta a extensiones verticales de este nuevo producto. Todas estas combinaciones hicieron aumentar el valor de Gardenburger, haciendo crecer sus ventas y beneficios.

Extensiones de la marca a nuevas áreas producto-mercado

Las extensiones verticales y horizontales proporcionan excelentes oportunidades de crecimiento dentro de un área producto-mercado. Sin embargo, llega un momento en el que se alcanza el pico de rendimiento y hay que analizar la posibilidad de extender el nombre de marca a otras aplicaciones. La marca Honda construyó una importante reputación como producto de confianza y alta calidad, en los sectores del automóvil y de las motocicletas. El nombre de la marca tenía tal fuerza que resultó fácil transferirlo a otras áreas producto-mercado relacionadas, tales como máquinas de cortar césped, máquinas de bombeo, generadores, y otras aplicaciones que pueden verse en la figura 7-19. Las nuevas áreas producto mercado tenía cierta relación con lo que la marca Honda representaba en términos de calidad y fiabilidad, y por ello, los beneficios de la marca estrella se transfirieron fácilmente a estos nuevos productos.

Co-Branding

El valor de la marca puede apalancarse, además de entrando en nuevas áreas producto mercado, asociándose a otras marcas, fenómeno conocido como co-branding. Así, la marca de yogur Yoplait se

FIGURA 7-18 EXTENSIONES VERTICALES Y HORIZONTALES DE LAS MARCAS DE LA EMPRESA GARDENBURGER

Extensión vertical	Extensión horizontal de la marca 1	2	3	4	5
Extensiones	**Hamburguesas**	**Carne de pollo**	**Carne de vaca**	**Comida vegetariana**	**Cenas**
1	Original	Chik'n Grill	Garden Vegan	Breakfast Sausage	Dinner Deluxe
2	Flame Grilled	BBQ Chik'n	Veggie Medley	Riblets	Crispy Pizza Nuggets
3	Santa Fe	Country Fried Chik'n	Savory Portabella	Meatballs	
4		Buffalo Chik'n Wings	Fire Roasted Vegetable	Meatloaf	
5				Sweet and Sour Pork	
6				Herb Crusted Cutlet	

asoció con Trix, una marca de cereales para niños, creando la marca de yogures Trix Yoplait, fabricada especialmente para niños. La alta notoriedad y preferencia de la marca Trix entre los niños, convirtió las ventas de yogur Trix Yoplait, con rapidez, en un importante éxito, sin necesidad de publicidad.

El fenómeno del co-branding se apoya en las sinergias entre marcas que comparten un espacio en el mercado. La marca Healthy Choice había realizado muchas extensiones de marca en la categoría de alimentos congelados. Para entrar en el mercado en los cereales decidió compartir marca con la empresa de cereales Kellogg, lo que le supuso considerables ahorros en publicidad, proporcionándole, al mismo tiempo, facilidad de acceso al espacio de la categoría de cereales en los comercios. El nuevo producto «Healthy Choice de Kellogg» utiliza el logo, los colores y el empaquetado de la marca Healthy Choice. La utilización de esta estrategia le permitió a Healthy Choice conseguir un espacio en la categoría de los cereales, donde era muy difícil lograrlo. Por otra parte, esta estrategia le permitió a Kellogg realizar una extensión de la línea de producto que incluía la

FIGURA 7-19 LÍNEAS DE PRODUCTO Y EXTENSIONES PARA LA MARCA HONDA

Líneas de producto	Ofertas en la línea de producto
Automóviles	Accord, Civic Sedan, Civic Coupe, Civic Hybrid, Insight, Odyssey, Pilot, S-2000
Motocicletas	Standard, Touring, Sport Touring, Sport, Crusier, Moto-Cross, Off-Road
Scooters	Silver Wing, Reflex, Elite 80, Metropolitan, Metropolitan II
Esquíes a motor	Aqua Trax F-12, Aqua Trax F-12X
Vehículos todo terreno	Utility, Sport
Instrumentos de jardinería	Lawn Mowers, Trimmers, Tillers
Nieve artificial	Wheel-Drive, Track-Drive, Lightweight
Maquinaria de bombeo	Construction, De-Watering, Multipurpose, Submersible
Generadores	Handheld, Economy, Industrial, Super Quiet, Deluxe
Motores	GX Series, GC Series, Mini 4-Stroke

dimensión salud y pérdida de peso, un concepto de producto que probablemente no hubiera resultado exitoso sin la ayuda de la credibilidad de la marca «Healthy Choice».

Trix Yoplait y Healthy Choice de Kellogg constituyen ejemplos de ofertas en los que se fusionan sus componentes y sus marcas. Existen otros casos de co-branding en los que no hay fusión de componentes, sino que sólo se comparten ingredientes. Así, los microprocesadores Intel han realizado co-branding con Dell. La reputación de calidad de Intel se incorpora a la calidad percibida en los ordenadores Dell. La marca de ordenadores Dell y la de procesadores Intel han llevado a la práctica una estrategia de co-branding, de la cual se han beneficiado ambas marcas, aumentando sus ventas. La incorporación del logo de Intel, «Intel Inside» a todos los ordenadores personales que utilizan estos microprocesadores, resulta una forma económica de incorporar el nombre de la compañía Intel.

Estrategias de soluciones integrales y soluciones parciales

El valor de algunos productos se refuerza añadiendo características y servicios que proporcionan a los clientes soluciones más completas. La mayoría de los ordenadores personales se adquieren con paquetes de *software* incorporados, para permitir a los usuarios un uso más cómodo y rápido de los programas más habituales, como procesadores de texto, hojas de cálculo y acceso a Internet. En otras ocasiones, los clientes prefieren comprar los ordenadores sin el *software* (soluciones parciales), para conseguir mejorar el coste de su compra. Las empresas pueden escoger entre ambas estrategias, bien sea para realzar los beneficios del producto o para disminuir los costes de compra de los clientes, eliminando algunas características y servicios.

Soluciones integradas (*product bundling*)

Las soluciones integradas ayudan a los clientes a obtener una solución total a sus problemas, lo que les proporciona un valor superior. Productos como el diseño de salones, paquetes de ocio, o *software* incorporado a la adquisición de ordenadores, constituyen ejemplos de soluciones integradas que proporcionan un valor superior (económico y percibido), al público objetivo. Se pueden distinguir dos enfoques en la aplicación de la estrategia de soluciones integradas.

La estrategia de *soluciones integrales pura* supone la venta de dos o más productos, a un precio inferior al que se pagaría si los productos se adquirieran de forma separada. Incluso cuando los productos ofrecidos de forma individual se ofrecen con un descuento que equipara su precio al de la solución integral, los clientes perciben un mayor valor en la solución integral pura.

En la utilización de la estrategia de *solución integral mixta* el cliente tiene la oportunidad de escoger entre la adquisición de los componentes de forma separada, o de forma conjunta, con un precio más barato. Cuando los clientes gozan de ambas opciones, su percepción de valor es superior a si sólo cuentan con una opción[20]. Además, se ha comprobado que la utilización de la estrategia de soluciones integrales mixtas resulta más rentable que utilizar exclusivamente la estrategia de soluciones integrales pura[21].

Soluciones parciales, productos de especialidad (*product unbundling*)

La descomposición de un producto en soluciones parciales, de especialización, puede resultar también una opción muy atractiva en algunos casos. En muchos complejos productos industriales y en las compras de algunos intermediarios, los clientes prefieren comprar productos individuales o componentes, e integrarlos por su cuenta, en una configuración que se acople mejor a sus necesidades personales[22]. Es el caso de las adquisiciones de algunos intermediarios, que incorporan valor a los bienes que posteriormente revenderán. En el caso de aplicaciones especializadas en el campo de la arquitectura, agricultura o sector químico, los intermediarios adquieren componentes y los inte-

gran en soluciones que se acoplan a las necesidades de su público objetivo. Hewlett-Packard dispone de soluciones integrales, pero no puede atender a las necesidades específicas de todo su mercado potencial. Consiguientemente, en ocasiones, descompone sus productos en componentes que ofrecen a intermediarios especializados, proporcionándoles un mayor valor y mayores oportunidades de negocio para sus empresas.

En las primeras etapas de la evolución de los mercados, las necesidades de los clientes están generalmente menos fragmentadas que en etapas posteriores, donde la soluciones de especialidad resultan, con frecuencia, muy atractivas. A medida que los mercados crecen y entran nuevos clientes, aparecen nuevos segmentos que requieren soluciones más especializadas para satisfacer sus necesidades[23]. A medida que el mercado madura, la descomposición en componentes y las soluciones de especialización resultan más importantes, a la hora de atraer y satisfacer a los clientes[24].

Las extensiones de la línea y el efecto sustitución de la marca paraguas

Las extensiones de la línea originan, con frecuencia, un efecto sustitución de marca paraguas. Esto ocurre cuando las nuevas marcas atraen nuevos clientes, pero también a algunos que provienen de la marca estrella (canibalización). De la misma forma, algunos clientes de la nueva marca, posteriormente, migrarán a la marca estrella o a otras marcas añadidas, a medida los clientes, se familiarizan con todos los productos de la compañía.

Consideremos, por ejemplo, el caso de una conocida marca de galletas saladas que se vendía a minoristas a un precio de 2,99$ la caja, y a mayoristas a un precio de 1,95. Como puede verse en la figura 7-20, la extensión de la línea con la incorporación de la marca multigrano y la de reducción de grasa, ocasionó efectos de sustitución de la marca paraguas. El 10% de los clientes de la marca estrella se desplazaron a la versión multigrano y el 25% a la versión menos grasa. De la misma forma, el 10% de los clientes, inicialmente atraídos por la versión menos grasa, se desplazaron, posteriormente, a la marca estrella y el 5% a la versión multigrano. La demanda inicial de 50 millones para la marca estrella se redujo a 35 millones de cajas. Las marcas adyacentes vieron aumentar sus ventas como consecuencia del efecto sustitución. Sin embargo, a pesar de la canibalización, las extensiones de la línea de producto añadieron beneficios al total de la línea. Si bien el margen por caja de las marcas adyacentes era inferior al de la marca estrella, la demanda incremental creada por las marcas adyacentes proporcionó un mayor nivel de beneficios para el total de la línea.

La extensión de la línea de productos y las economías de escala

La extensión de la línea ofrece el potencial de obtención, de economías de escala en los costes fijos de fabricación, cuando la empresa opera por debajo de su capacidad productiva, o también en los gastos fijos de marketing, asociados con las tareas de ventas y de distribución. En nuestro ejemplo, hemos extendido el análisis de la rentabilidad de la línea de productos, incluyen estos gastos fijos. En primer lugar, asumamos que la empresa trabajaba con un exceso de capacidad productiva y que las marcas adicionales se añadieron, sin tener que incorporar nuevas plantas o equipos. Como puede verse en la figura de 7-21, los 40 millones de dólares de gastos fijos de fabricación se pueden repartir entre más unidades de producto (80 millones *versus* 50 millones de cajas). Este hecho permitió aumentar el beneficio bruto de la marca estrella, de diez millones de dólares (50 millones de contribución total – 40 millones de gastos fijos) a 36 millones, para el total de la nueva línea de productos.

De la misma forma, parte de los 10 millones de los gastos de marketing pueden compartirse con las marcas adyacentes, ya que no hay que incorporar nuevos vendedores, ni más servicio, ni más personal administrativo, para vender las dos marcas adicionales. Los 10 millones de dólares de gas-

FIGURA 7-20 LAS EXTENSIONES DE LA LÍNEA Y EL EFECTO SUSTITUCIÓN DE LA MARCA PARAGUAS

Probabilidad de sustitución entre marcas

De - A	Marca paraguas	Multigrano	Reducción de grasa
Marca paraguas	X	10%	25%
Multigrano	5%	X	20%
Reducción de grasa	10%	5%	X

Resultados	Marca paraguas	Multi-grano	Reducción de grasa	Línea de producto
Volumen				
Demanda primaria	50.000.000	10.000.000	20.000.000	80.000.000
Marca paraguas	32.500.000	5.000.000	12.500.000	
Multigrano	500.000	7.500.000	2.000.000	
Reducción de grasa	2.000.000	1.000.000	17.000.000	
Volumen neto	**35.000.000**	**13.500.000**	**31.500.000**	**80.000.000**
Precio unitario a mayorista	1,95$	1,95$	1,95$	1,95$
Ventas	**68.250.000$**	**26.325.000$**	**61.425.000$**	**156.000.000$**
Coste variable unitario	0,95$	1,00$	1,05$	1,00$
Margen unitario	1,00$	0,95$	0,90$	0,95$
Contribución total	**35.000.000$**	**12.825.000$**	**28.350.000$**	**76.175.000$**

tos fijos de marketing se pueden distribuir entre las dos marcas adyacentes, de acuerdo con su cifra de ventas. Sin embargo, cada marca ocasiona algunos gastos de marketing semivariables, al cambiar la cifra de publicidad y la de promociones. El efecto neto total es un aumento de la rentabilidad empresarial, ocasionado por la utilización del exceso de capacidad productiva y el reparto de los gastos fijos de marketing, en los que se hubiera incurrido, con o sin marcas adyacentes.

Los gastos compartidos, con frecuencia, pasan desapercibidos, y cuando una marca produce un efecto negativo sobre los beneficios (contribución neta de marketing), la empresa puede decidir eliminarla del mercado. Sin embargo, la contribución total puede entonces disminuir (asumiendo que fuera positiva). Las decisiones de eliminación de los productos tienen que tomarse con cuidado. Con frecuencia, las estimaciones de costes utilizadas para calcular la rentabilidad de una línea de productos incluyen imputaciones de gastos fijos de fabricación que pueden distorsionar la rentabilidad estimada para una marca o producto específico.

■ Resumen

Cualquiera que sea el público objetivo al que se dirige una empresa, ésta deberá desarrollar una estrategia de marketing táctico que incluya el posicionamiento de su producto y los esfuerzos de comunicación y distribución. Este capítulo se centra en el posicionamiento de la oferta y en las estrategias del producto, pero el desarrollo de una estrategia exitosa de marketing requiere la inte-

FIGURA 7-21 LAS EXTENSIONES DE LA LÍNEA Y LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Resultados	Marca paraguas	Multi-grano	Reducción de grasa	Línea de productos
Volumen				
Demanda primaria	50.000.000	20.000.000	10.000.000	80.000.000
Marca paraguas	32.500.000	5.000.000	12.500.000	
Multigrano	500.000	7.500.000	2.000.000	
Reducción de grasa	2.000.000	1.000.000	17.000.000	
Volumen neto	**35.000.000**	**13.500.000**	**31.500.000**	**80.000.000**
Precio unitario a mayorista	1,95$	1,95$	1,95$	1,95$
Ventas	**68.250.000$**	**26.325.000$**	**61.425.000$**	**156.000.000$**
Coste variable unitaro	0,95$	1,00$	1,05$	1,00$
Margen unitario	1,00$	0,95$	0,90$	0,95$
Contribución total	**35.000.000$**	**12.825.000$**	**28.350.000$**	**76.175.000$**
Gastos fijos	17.500.000$	6.750.000$	15.750.000$	40.000.000$
Beneficio Bruto	**17.500.000$**	**6.075.000$**	**12.600.000$**	**36.175.000$**
Gastos fijos de marketing	4.375.000$	1.687.500$	3.937.500$	10.000.000$
Gastos variables de marca	3.412.500$	789.750$	1.842.750$	6.045.000$
Total de gastos de marketing	7.787.500$	2.477.250$	5.780.250$	16.045.000$
Contribución neta de marketing	**9.712.500$**	**3.597.750$**	**6.819.750$**	**20.130.000$**
RMV (%)	14,2	13,7	11,1	12,9
RMI (%)	124,72	145,23	117,98	125,46

gración de las decisiones de producto, precio, comunicación y distribución. El posicionamiento de la oferta y la diferenciación del producto constituyen partes fundamentales para el éxito de una estrategia de marketing. ¿Cómo debería una empresa posicionar su oferta en relación con las necesidades de sus clientes y el comportamiento de la competencia? ¿Qué factor de diferenciación hay que escoger para conseguir que el posicionamiento de nuestro producto se perciba superior al de los productos de la competencia?

La diferenciación en precios bajos es muy importante en el caso de que la empresa se dirija a mercados muy sensibles a los precios. Sin embargo, una disminución de los costes de transacción del cliente puede constituir también un camino valioso para conseguir una ventaja competitiva en los costes en los que incurre el cliente. En aquellos casos en los sea posible, la empresa puede diferenciarse por su producto, por sus servicios o por la reputación de su marca. Para que la estrategia de diferenciación sea exitosa debe resultar significativa para el público objetivo y sostenible (difícil de imitar para la competencia).

La estrategia de posicionamiento se refuerza con el nombre de marca escogido para identificar al producto. Dado que las empresas pueden contar con muchos productos y atender a mercados muy diversos, deben tener especial cuidado en la elección y codificación de los nombres de sus marcas, para asegurarse de que sean significativos y consistentes. Entre los sistemas de codificación de marcas se incluyen los siguientes: (1) nombre de empresa y nombre de marca; (2) nombre de marca y submarca; (3) nombre de compañía y del producto; (4) nombre de empresa, de marca y de producto; (5) nombre de empresa, de marca, número y letra; (6) nombre de marca y beneficios; (7) nombre de marca exclu-

sivamente. Cada uno de estos sistemas de codificación de marca ofrece sus ventajas y desventajas en relación con la individualidad, consistencia y comunicación del posicionamiento del producto.

El crecimiento de las empresas requiere que éstas busquen sinergias entre el conocimiento de su producto, sus capacidades productivas, los sistemas de marketing y el valor de la marca. Las estrategias para la línea de producto constituyen una excelente oportunidad para hacer crecer y buscar sinergias entre los activos y los gastos. Las extensiones de la línea de productos que se construyen sobre marcas existentes o sobre nuevas marcas, constituyen importantes caminos para conseguir un crecimiento rentable en la empresa. Las marcas conocidas y que disfrutan además de una percepción de calidad superior al promedio, crean la base para desarrollar marcas adyacentes. Sin embargo, hay que tener cuidado con la canibalización de las ventas, que daña la imagen de la marca estrella y puede hacer disminuir los rendimientos de la línea. Las estrategias de soluciones completas y productos de especialidad constituyen estrategias de producto que pueden resultar atractivas para determinados mercados.

Finalmente, el desarrollo de nuevos productos es una parte esencial de una dirección de producto, con orientación mercado. Si la empresa no tiene éxito en el lanzamiento de nuevos productos, su continuidad a largo plazo será cuestionada, así como su capacidad de aumentar el negocio a corto. Cuanto mayor sea el porcentaje de los nuevos productos en la cifra de ventas de una empresa, mayor será el nivel de crecimiento real de sus ventas, y cuando las ventas de nuevos productos sean también una fuente de ventaja competitiva, se conseguirán incluso mayores ritmos de crecimiento. Una empresa que se dirija con orientación mercado debería gestionar el proceso de desarrollo de nuevos productos en base al cuidado de tres importantes temas: cliente, competencia y tecnología. El objetivo es desarrollar un nuevo producto que responda a las necesidades no satisfechas de los clientes, de una forma superior a la que pueda ofrecer la competencia.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1. ¿En qué medida la estrategia de marca de la empresa Intel ayuda al crecimiento de la compañía y al mantenimiento de una cuota de mercado dominante?
2. ¿Cómo evaluaría el posicionamiento de la línea de productos de Black & Decker en relación con el de la empresa Sears, en lo que se refiere a las posibilidades de elección para los clientes y al valor ofrecido? Véase la figura 7-3.
3. ¿En qué medida el posicionamiento de la línea de productos de Starbucks refuerza sus ventas y beneficios?
4. ¿Cómo podría ocurrir que una empresa con una posición de producto atractiva obtuviera una menor cuota de mercado?
5. ¿Cómo consiguió la estrategia de reposicionamiento de Samsung aumentar sus ventas y sus beneficios?
6. ¿Cómo utilizaría una empresa las ocho dimensiones de diferenciación de la calidad a la hora de desarrollar una estrategia de diferenciación del producto?
7. ¿En qué medida una empresa como McDonalds ha desarrollado una estrategia de posicionamiento, en base a algunos elementos de la diferenciación por los servicios?
8. ¿En qué medida marcas como Kodak, Disney o Coca-Cola crean valor a los clientes y proporcionan bases para el posicionamiento y diferenciación de sus productos?
9. ¿Por qué se incrementó en un 15% la tasa de ocupación de Fairfield Inn cuando se añadió el nombre de Marriot?
10. ¿Por qué una mera extensión de la línea de productos contribuye a la consecución de mayores niveles de rentabilidad empresarial?

11 ¿Por qué una empresa utiliza un nombre de marca basado en las experiencias o un nombre de marca evocativo?
12 ¿Qué es un morfema y cómo se ha utilizado a la hora de desarrollar nombres de marca como InfoSeek, DuraFlame o Compaq Computer.
13 ¿Cuál es la lógica que sostiene el desarrollo de la línea de productos de la empresa Anheuser-Busch y la estrategia de soluciones completas para el mercado de la cerveza?
14 ¿Cuáles son las ventajas de una estrategia de producto que utiliza una fuerte marca estrella, acompañada de marcas adyacentes? ¿En qué circunstancias puede fallar esta estrategia?
15 ¿Por qué las extensiones verticales de la línea de productos resultan más baratas que las extensiones horizontales?
16 ¿En qué medida una marca muy conocida ayuda en el marketing y en la rentabilidad de una marca adyacente?
17 ¿En qué medida una empresa como Ford podría practicar co-branding con Eddie Bauer para crear una única marca dentro de la línea de productos Ford SUV?
18 ¿Cómo pudo el efecto sustitución en la línea de productos contribuir al aumento de las ventas de los microprocesadores Intel Pentium, cuando se introdujeron las marcas Xeon y Celaron?
19 En el año 2003 Frito-Lay introdujo Stax para competir con la marca Pringles. Asumiendo que la empresa tenía un exceso de capacidad productiva, en qué medida los beneficios de otros productos se verían afectados por el éxito de la marca Stax?
20 ¿En qué circunstancias la eliminación de una marca adyacente, que no aporta beneficios disminuiría los resultados de la empresa?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best.

Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Impacto de la sustitución en la línea de productos

Posicionamiento por Precio de la línea de productos

Precio	Marca paraguas	Flanker A	Flanker B
3,49$			
2,99$	Marca paraguas	Multigrano	Reducción de grasa
1,49$			
0,99$			
0,49$			
0,00$			

Continúa

Continuación

Probabilidad de sustitución entre productos

De - A	Marca paraguas	Flanker A	Flanker B
Paraguas	X	0,1	0,25
Flanker A	0,05	X	0,2
Flanker B	0,1	0,05	X

Impacto sobre los resultados en la línea de producto

Resultados	Marca paraguas	Multigrano	Reducción de grasa	Línea de productos
Volumen				
Demanda primaria	50.000.000	10.000.000	20.000.000	80.000.000
Marca paraguas	32.500.000	5.000.000	12.500.000	
Multigrano	500.000	7.500.000	2.000.000	
Reducción de grasa	2.000.000	1.000.000	17.000.000	
Volumen neto	**35.000.000**	**13.500.000**	**31.500.000**	**80.000.000**
Precio unitario a mayorista	1,95$	1,95$	1,95$	1,95$
Ventas	**68.250.000$**	**26.325.000$**	**61.425.000$**	**156.000.000$**
Coste variable unitario	0,95$	1,00$	1,05$	1,00$
Margen unitario	1,00$	0,95$	0,90$	0,95$
Contribución total	**35.000.000$**	**12.825.000$**	**28.350.000$**	**76.175.000$**

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar los impactos en ventas y beneficios de una estrategia de extensión de la marca. Los datos proporcionados provienen de la figura 7-20. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiar los datos contenidos en las celdillas sombreadas. Puede idear un ejemplo completamente nuevo, introduciendo sus propios datos en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación: Partiendo de los datos proporcionados cambie a cero las probabilidades de cambio de marca. ¿En qué medida se modificarían los valores de las ventas y beneficios? Después, realice sus propias presunciones sobre los comportamientos de cambios de marca de los consumidores, tratando a Wheat Thins como la marca estrella, y a Wheat Thins Multigrain y Wheat Thins Reduced Flat como marcas adyacentes, A y B. ¿En qué medida cambiarían los valores de las cifras de ventas y beneficios contenidos en la figura 7-21?

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ANÁLISIS MARKETING—Impacto de la sustitución en la línea de productos

Resultados	Marca paraguas	Multigrano	Reducción de grasa	Línea de productos
Volumen				
Demanda primaria	50.000.000	20.000.000	10.000.000	80.000.000

Continúa

Continuación

Resultados	Marca paraguas	Multigrano	Reducción de grasa	Línea de productos
Marca paraguas	32.500.000	5.000.000	12.500.000	
Multigrano	500.000	7.500.000	2.000.000	
Reducción de grasa	2.000.000	1.000.000	17.000.000	
Volumen neto	**35.000.000**	**13.500.000**	**31.500.000**	**80.000.000**
Precio unitario a mayorista	1,95$	1,95$	1,95$	1,95$
Ventas	**68.250.000$**	**26.325.000$**	**61.425.000$**	**156.000.000$**
Coste variable unitario	0,95$	1,00$	1,05$	1,00$
Margen unitario	1,00$	0,95$	0,90$	0,95$
Contribución total	**35.000.000$**	**12.825.000$**	**28.350.000$**	**76.175.000$**
Gastos fijos	17.500.000$	6.750.000$	15.750.000$	40.000.000$
Beneficio Bruto	**17.500.000$**	**6.075.000$**	**12.600.000$**	**36.175.000$**
Gastos fijos de marketing	4.375.000$	1.687.500$	3.937.500$	10.000.000$
Gastos variables de marca	3.412.500$	789.750$	1.842.750$	6.045.000$
Total de gastos de marketing	7.787.500$	2.477.250$	5.780.250$	16.045.000$
Contribucion neta de marketing	**9.712.500$**	**3.597.750$**	**6.819.750$**	**20.130.000$**
RMV (%)	14,2	13,7	11,1	12,9
RMI (%)	124,72	145,23	117,98	125,46

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar los impactos en ventas y beneficios de una estrategia de extensión de la marca, cuando se tiene en cuenta los efectos de las economías de escala sobre los gastos de fabricación y de marketing. Los datos proporcionados provienen de la figura 7-21. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiar los datos contenidos en las celdillas sombreadas. Puede idear un ejemplo completamente nuevo, introduciendo sus propios datos en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación: partiendo de los datos proporcionados, aumente los costes variables de la marca de multigrano hasta que la contribución neta de marketing sea igual a cero. ¿En qué medida se modificarían las cifras de venta y beneficios? ¿Cuál sería el impacto en beneficios de la eliminación de la marca de multigrano, en base a los costes variables estimados arriba?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Estimación del valor de una marca

Activos de la marca	Por debajo del promedio 0	Algo inferior al promedio 5	Promedio 10	Algo superior al promedio 15	La mejor 20	Puntuación de la marca en activos
Notoriedad de la marca						
Liderazgo en el mercado						

Continúa

Continuación

Activos de la marca	Por debajo del promedio 0	Algo inferior al promedio 5	Promedio 10	Algo superior al promedio 15	La mejor 20	Puntuación de la marca en activos
Reputación de la calidad						
Relevancia de la marca						
Lealtad de la marca						
Total de activos de la marca						

Pasivos de la marca	Por debajo del promedio 0	Algo inferior al promedio 5	Promedio 10	Algo superior al promedio 15	La mejor 20	Puntuación de la marca en pasivos
Insatisfacción del cliente						
Problemas con el entorno						
Fallos en el producto						
Demandas y boicots						
Prácticas cuestionables						
Total de pasivos de la marca						

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el valor de una marca, partiendo de las estimaciones del valor de sus activos y pasivos. Las celdillas sombreadas son las celdillas donde se introducirán los valores del contenido de sus activos y pasivos. Represente los resultados en un gráfico, utilizando la tabla proporcionada para estimar el valor de la marca.

Ejercicio de aplicación: utilice una marca que le resulte familiar y estime cómo ha cambiado su valor en los 10 últimos años. Estime el valor de los activos y pasivos de la marca hace 10 años, utilizando la hoja de cálculo proporcionada. Después imprima los resultados y calcule el valor de la marca en aquel período de tiempo.

Estime el valor actual de los activos y pasivos de la marca, utilizando la hoja de cálculo proporcionada. Presente los resultados en un gráfico y discuta cómo han cambiado los mismos con el tiempo.

Notas

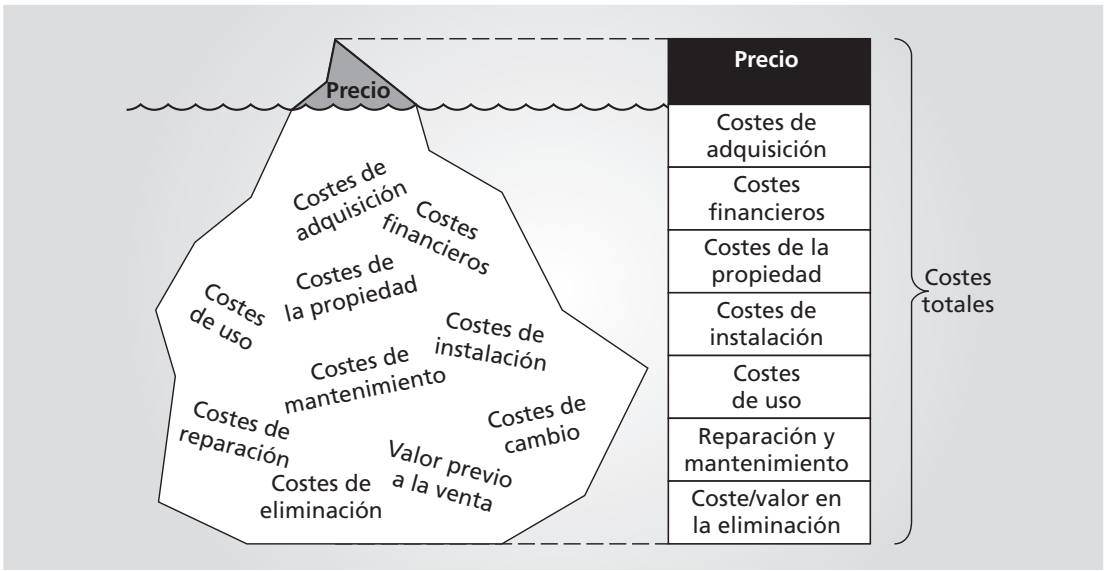
1. "The Top 100 Brands," *Business Week* (August 5, 2002): 95–99.
2. "Drills for All Reasons," *Consumer Reports* (November, 1997): 24–28.
3. David Garvin, "Competing on Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review* (November–December 1987): 101–105.
4. Valarie Zeithaml, A. Parasuramon, and Leonard Berry, *Delivering Quality Service* (New York: Free Press, 1990): Chapter 1.
5. Bradley Gale, "Creating Power Brands," in *Managing Customer Value* (New York: Free Press, 1994): 153–174.
6. Peter Farquhar, "Managing Brand Equity," *Marketing Research* (September 1989): 24–33.
7. David Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (New York: Free Press, 1991).
8. Daniel Sheinin and Bernd Schmitt, "Extending Brands with New Product Concepts: The Role of Category Attribute Congruity, Brand Affect, and Brand Breadth," *Journal of Business Research* 31 (1994): 1–10.
9. D. Aaker, *Building Strong Brands* (The Free Press, 1996): 356–357.
10. D. D'Alessandro, *Brand Warfare* (McGraw-Hill, 2001).
11. S. Hill, C. Lederer, and K. Keller, *The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value* (Harvard Business School Press, 2001).
12. Igor International, www.igorinternational.com, "Name Development," (accessed 2004).
13. S. M. Davis, *Brand Asset Management* (Jossey-Bass, Inc., 2000).
14. K. Keller, "The Brand Report Card," *Harvard Business Review* (January–February 2000): 147–157.
15. C. Lederer and S. Hill, "See Your Brands Through Your Customers' Eyes," *Harvard Business Review* (June 2001): 125–133.
16. T. Erdem, "An Empirical Analysis of Umbrella Branding," *Journal of Marketing Research* (August 1998): 339–351; David Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1995); P. Dacin and D. Smith, "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* (May 1994): 229–242; A. Rangaswamy, R. Burke, and T. Oliver, "Brand Equity and Extendibility of Brand Names," *International Journal of Research in Marketing* (March 1993): 61–75.
17. M. J. Hatch and M. Schultz, "Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?" *Harvard Business Review* (February 2001): 129–134.
18. Bruce Hardle, "The Logic of Product-Line Extensions," *Harvard Business Review* (November–December 1994): 53–62.
19. D. Aaker, *Building Strong Brands* (The Free Press, 1996): 298–300.
20. Manjit Yadav and Kent Monroe, "How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of a Bundle's Transaction Value," *Journal of Marketing Research* (August 1993): 350–358.
21. William Adams and Janet Yellen, "Commodity Bundling and the Burden of Monopoly," *Quarterly Journal of Economics* (August 1976): 475–498; and Richard Schmalensee, "Gaussian Demand and Commodity Bundling," *Journal of Business* 57(1984): 211–230.
22. Lynn Wilson, Allen Weiss, and George John, "Unbundling of Industrial Systems," *Journal of Marketing Research* (May 1990): 123–138.
23. Roger Best and Reinhard Angelmar, "Strategies for Leveraging Technology Advantage," in *Handbook on Business Strategy* (Boston: Warren, Gorham, and Lamont, 1989): 2-1–2-10.
24. Barbara Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985); and Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).

C A P Í T U L O 8

El establecimiento del precio con orientación al mercado

El precio constituye el elemento de coste más importante en cualquier tipo de compra. En mayor o menor grado, todos los clientes son sensibles al precio. Sin embargo, algunos clientes están dispuestos a pagar más en el caso de recibir beneficios adicionales. Entre estos beneficios se incluye la reducción de costes durante el uso del producto. Estos costes no se perciben de forma tan clara como el precio. Como puede observarse en la figura 8-1, el precio constituye la punta del iceberg de los costes del cliente, y debajo existen otros muchos costes. El establecimiento del precio con orientación al mercado tiene en cuenta todos los beneficios recibidos por el cliente y también todos los costes.

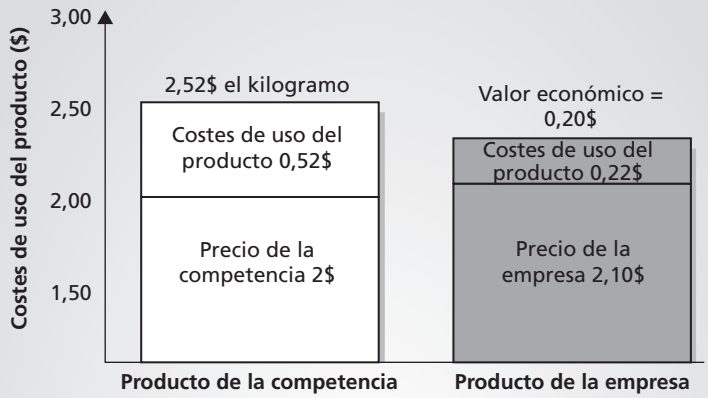
FIGURA 8-1 EL PRECIO ES SÓLO LA PUNTA DEL ICEBERG EN LA ECUACIÓN PRECIO-VALOR RECIBIDO POR EL CLIENTE



LA COMPRENSIÓN DE LOS COSTES DE UTILIZACIÓN DE UN PRODUCTO

Las empresas se fijan solamente en los precios de adquisición de los productos hasta que caen en la cuenta de los distintos costes de su utilización, tales como la financiación, mantenimiento, eliminación o reventa, y los comparan con las ofertas de la competencia. A medida que se profundiza en el análisis de los costes de utilización de un producto se pueden encontrar diversas fuentes de ahorro y de creación de valor para el cliente. En la figura 8-2 se presenta un análisis de los costes de utilización de materiales utilizados en la fabricación de automóviles. Este es un mercado muy sensible a los precios y las empresas no están dispuestas a pagar precios extra. En el caso analizado, a la empresa vendedora se le dijo que si quería conquistar este mercado debería ofrecer sus materiales a un precio inferior a 2$ el kilo. Es lo que todas las empresas hacían para intentar conquistar el mercado. Sin embargo, la empresa profundizó en el análisis de los costes de utilización de su producto.

FIGURA 8-2 COSTES DE USO DEL PRODUCTO Y EL PRECIO COMO ELEMENTO DE VALOR



Categorías genéricas de costes de compra	Costes específicos	Producto de la competencia	Producto de la empresa	Ahorros para el cliente
Precio pagado (después de descuentos)	Materiales	2,00$	2,10$	(0,10$)
Coste de entrega de material	Entrega	0,07$	0,04$	0,03$
Instalación	Emisión de la orden	0,03$	0,01$	0,02$
Inventario	Almacenaje	0,03$	0,04$	(0,01$)
Costes de financiación (tipo de interés)	Ninguno	0,00$	0,00$	0,00$
Costes de la propiedad (seguro)	Ninguno	0,00$	0,00$	0,00$
Costes de uso	Coste de proceso	0,31$	0,10$	0,21$
Coste de mantenimiento	Control de calidad	0,03$	0,01$	0,02$
Coste de eliminación del producto	Eliminación	0,05$	0,02$	0,03$
Valor de reventa	Ninguno	0,00$	0,00$	0,00$
Costes de uso y valor económico		**2,52$**	**2,32$**	**0,20$**

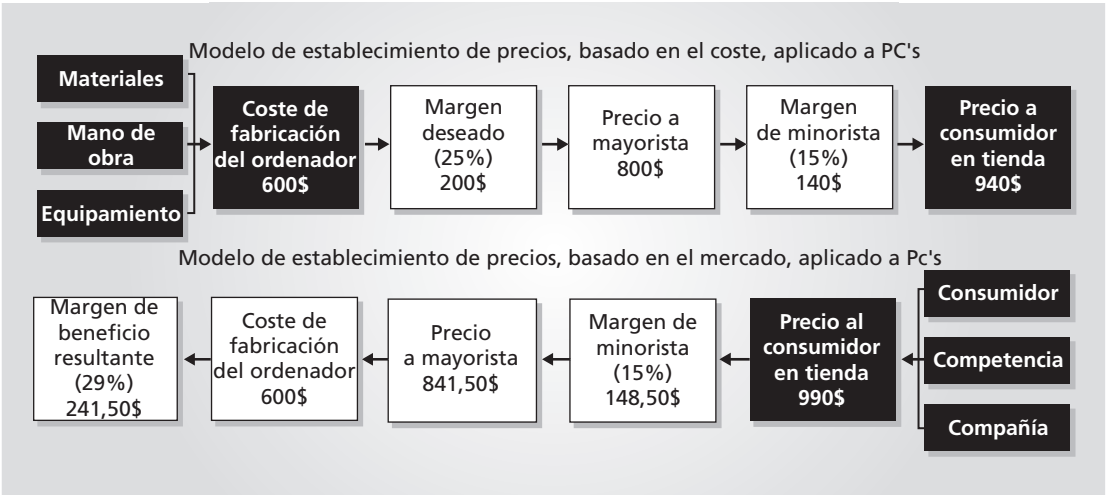
En la comparación de los costes de utilización de los materiales, que se muestran la figura 8-2, se observa que la alternativa ofrecida por la competencia resultaba más difícil de usar, requería mayor cantidad por unidad de producto final, tenía mayores niveles de desperdicio, y requería el empleo de más tiempo en los controles de calidad. También eran mayores los costes de transporte, de inventario, y de eliminación del producto, debido a la mayor cantidad de residuos. El análisis de estos costes puso de manifiesto que si la compañía ofrecía un precio un 5% superior al de la competencia (2,10$), los clientes conseguían todavía un valor superior en 0,20$ por kilogramo. Dado que las empresas tenían que adquirir millones de kilogramos de estos materiales, los ahorros en costes eran significativos. Para compensar los ahorros en los costes de utilización del producto la competencia tendría que bajar su precio a 1,80$. Si bien era todo un reto convencer a las empresas de estos hechos, la compañía consiguió finalmente el pedido, ofreciendo un precio de venta superior al de la competencia. Al final la empresa compradora se benefició de los ahorros en los costes de utilización de los materiales y la empresa vendedora consiguió un margen superior.

Por desgracia, la mayoría de las empresas no tienen suficiente información sobre clientes y competencia para comprender todos los costes que se originan durante la utilización de los productos. Es por ello que la mayoría de las empresas fijan sus precios con una orientación a costes. A principios de los 90, la mayoría de las empresas fabricantes de ordenadores utilizaban una orientación a costes, a la hora de fijar el precio de sus productos[1]. El proceso de fijación de los precios partía de la estimación del coste de fabricación (materiales, mano de obra, equipos), y le añadía el porcentaje de margen deseado, para llegar así al precio de venta al comercio. En este caso, el precio de fabricación de los ordenadores, dirigidos al segmento de precios inferiores a 1.000$, era de 600. Si el margen deseado por el fabricante era de un 25% sobre el precio al comercio ($0{,}25 \times 800 = 200$), este margen se añadía sobre el coste inicial de fabricación (600$), para llegar así a un precio al comercio de 800$. Por su parte, los comercios querían conseguir por sus tareas, un 15% sobre el precio de venta a usuario final. Con estos parámetros se llegaba a un precio a usuario final de 940$. En este caso concreto todos deberían estar contentos: el usuario final, porque podía adquirir ordenadores a un precio inferior a 1.000$; los comercios, porque obtenían un 15% de margen; y los fabricantes, hace porque conseguían su margen objetivo del 25%.

Sin embargo, este enfoque de establecimiento de precios, basado en los costes de fabricación, tiene sus carencias. En primer lugar, ignora lo que los clientes estarían dispuestos a pagar para cada nivel de prestaciones de los productos. En segundo lugar, este enfoque no tiene en cuenta la relación entre las ofertas de la competencia, las necesidades de los clientes y sus disponibilidades económicas. Teniendo en cuenta estos hechos, a mediados de los 90, muchos fabricantes de ordenadores pasaron, de un establecimiento de precios basado en costes, a un establecimiento de precios basado en las percepciones del mercado.

Como puede observarse en la figura 8-3, el establecimiento de precios basado en el mercado parte del análisis de los clientes, de la competencia y del posicionamiento de la compañía. Partiendo de las necesidades de los clientes, de su sensibilidad al precio, de los productos de la competencia y de las fortalezas del propio producto, se establece un precio que ofrezca un valor superior al que plantea la competencia. En el ejemplo analizado, el cliente estaría dispuesto a pagar 990 $ por el ordenador, teniendo en cuenta el valor percibido por el cliente en relación con la oferta de la competencia. Los comercios quieren un 15% de margen, lo que nos lleva a un precio para el comercio de 841,50 $, a recibir por el fabricante. Dado que el coste de fabricación del ordenador es de 600 $, el fabricante obtendría un margen unitario de 241,5 $. Este margen supera en 41,5 $ al obtenido por el sistema de establecimiento de precios basado en los costes de fabricación. En este caso, el sistema de establecimiento de precios basado en el mercado le proporciona a la empresa un beneficio superior, manteniendo el nivel de valor al cliente. Podría pensarse que el sistema de precios basado en el mercado se prefiere al sistema basado en costes, pero existen numerosas ocasiones en las que

FIGURA 8-3 PRECIO EN BASE A COSTES Y PRECIO EN BASE A MERCADO



la situación del mercado hace más recomendable la práctica del enfoque costes, en consonancia con la propia situación de conocimiento y situación del mercado (véase figura 8-4).

La fijación de los precios de la empresa basada en los costes es el sistema más utilizado en la práctica[2]. Este hecho se debe a la dificultad de disponer de información suficiente sobre el comportamiento de los clientes y de la competencia, y a que el sistema en base al coste es más fácil de aplicar. Un reciente estudio puso de manifiesto que más del 60% de las empresas de la muestra utilizaban el sistema de establecimiento de precios en base al coste[3]. Estos resultados son consistentes con otro estudio, realizado a nivel mundial, con una muestra de 25.000 directivos de más de 90 países, que concluyó que el 64% de la muestra fijaba sus precios en base a sus costes productivos. Así pues, si bien los directivos de la empresa promocionan el establecimiento de precios basado en el mercado, la práctica de muchos directivos de marketing y de funciones relacionadas, es fijar precios partiendo de los costes empresariales. Este estudio puso de manifiesto también que los directivos que utilizaban la orientación mercado tenían mayores conocimientos de marketing y actitudes más positivas hacia los mercados[4].

Estrategia de precio	Directivos senior	Directivos marketing	Dirección producto	Directivos ventas	Comunicación marketing
Or. Mercado	55%	37%	34%	31%	17%
Or. Coste	45%	63%	66%	69%	83%

PRECIOS FIJADOS EN BASE AL CONOCIMIENTO DEL MERCADO

El establecimiento de precios basado en el mercado requiere un conocimiento exhaustivo del comportamiento de los clientes y de la competencia[5]. Sin un alto nivel de conocimiento de ambos campos, este sistema de establecimiento de precios no es posible. Esta es la razón por lo que la mayoría de las empresas toman sus decisiones de precios en base a sus costes (véase figura 8-5). Una empresa con una fuerte orientación hacia los clientes puede creer que está aplicando el sistema de precios

FIGURA 8-4 ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

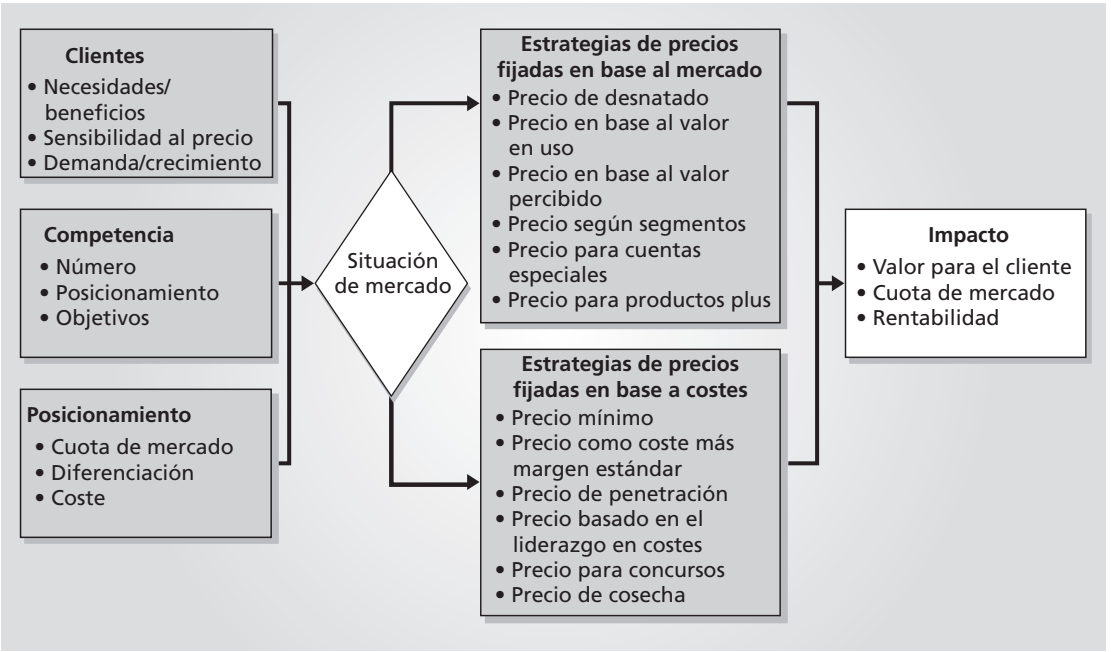
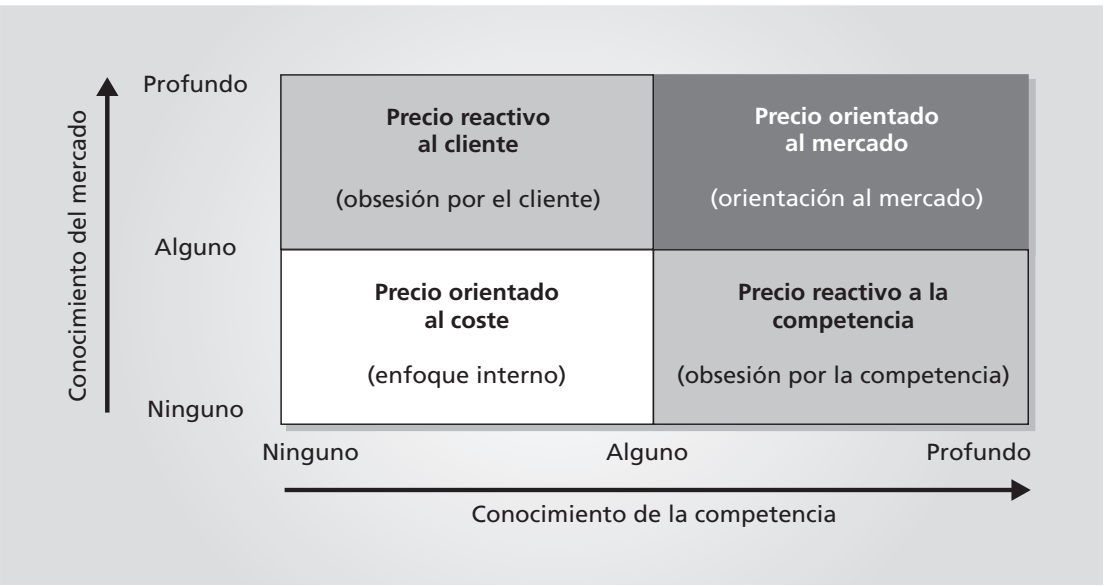


FIGURA 8-5 INFLUENCIA DEL CONOCIMIENTO DE MERCADO Y DE LA COMPETENCIA EN EL ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS



basado en el mercado, pero si no tiene un profundo conocimiento de la competencia, la empresa no puede definir con seguridad su precio. De la misma forma, la empresa centrada en los precios de la competencia, pero que ignora las necesidades de los clientes, practicará un sistema de precios reactivo hacia la competencia. En resumen, el sistema de precios basado en el mercado sólo puede utilizarse eficazmente, cuando se posee un profundo conocimiento del comportamiento de los clientes y de la competencia.

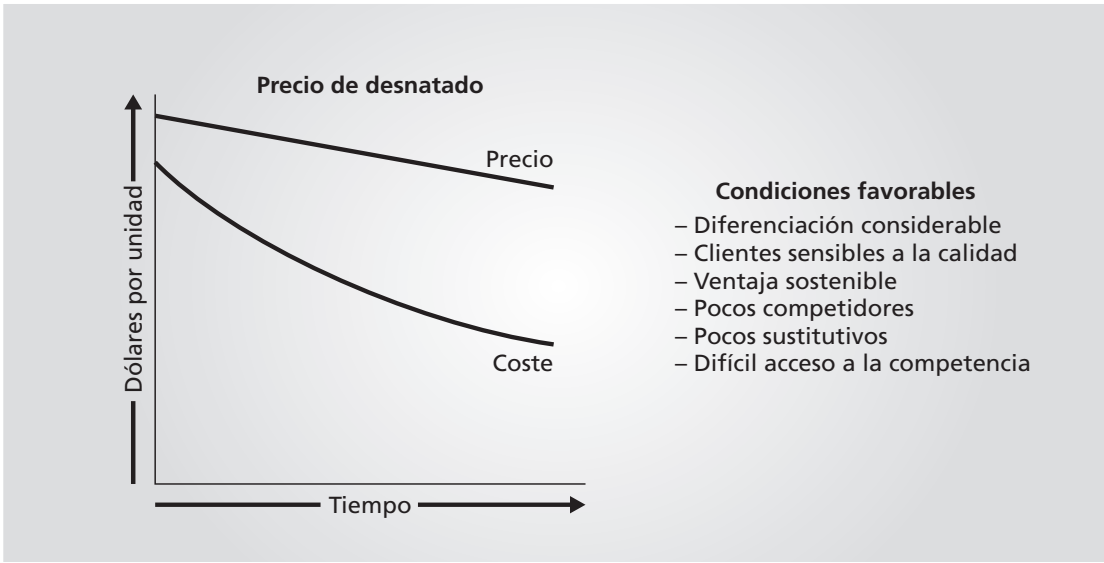
El establecimiento de precios basado en el mercado comienza con una buena comprensión de las necesidades de los clientes y de los beneficios que nuestro producto proporciona, en relación con los beneficios ofrecidos por la competencia[6]. El precio se establece partiendo de las expectativas de beneficios percibidas por los clientes, poniéndolas en relación con los beneficios que ofrecen los productos de la competencia, y tratando de ofrecer unas expectativas de valor superiores. De esta forma, el precio se establece de cara al mercado, y no en la fábrica o en el departamento financiero. Esta sección revisa las distintas estrategias de establecimiento de precios en base al mercado, mientras que la siguiente presenta las estrategias, más habituales, de establecimiento de precios en base a los costes de la empresa.

Precio de desnatado

La política de precios de «desnatado» suele practicarse, como se ilustra en la figura 8-6, en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto. En algunas ocasiones, las empresas son dueñas de una ventaja competitiva, porque disponen de una patente o de alguna capacidad exclusiva. En tales casos, las empresas pueden simultáneamente, cobrar precios superiores y ofrecer un valor superior a los clientes, hasta que llega un momento en el que la competencia elimina su desventaja competitiva. Por ejemplo, muchos medicamentos están patentados. La protección de la patente les permite cobrar precios superiores a los normales.

¿En qué condiciones puede funcionar una política de precios de desnatado? Como se resume en la figura 8-6, se tienen que reunir varios requisitos: que la empresa disfrute de una diferenciación

FIGURA 8-6 PRECIO DE DESNATADO



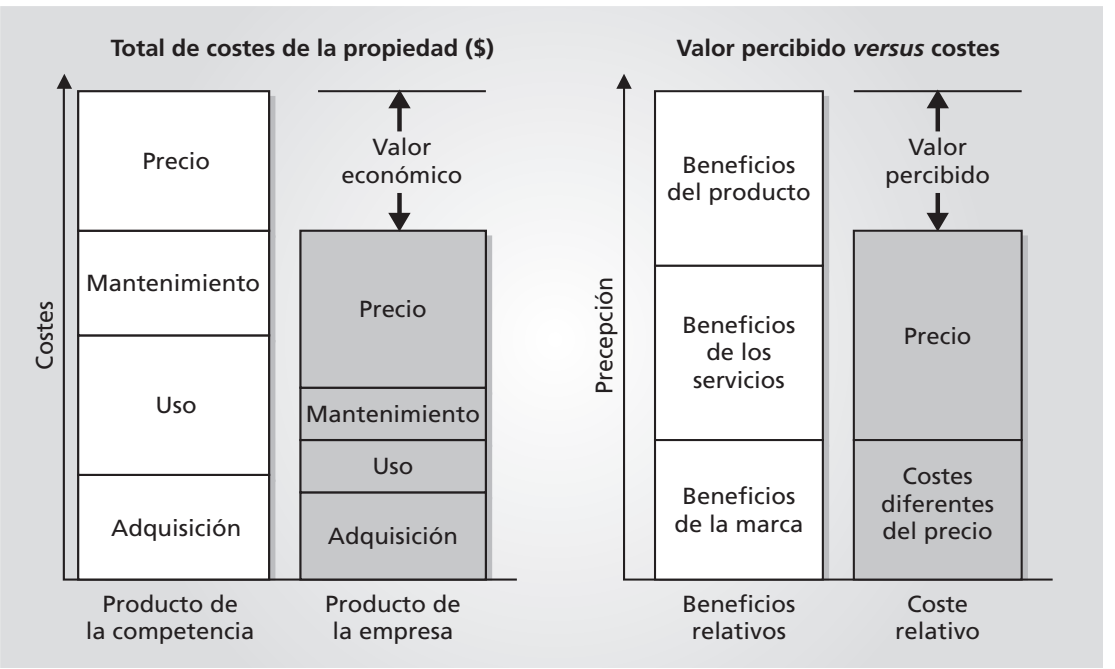
importante, sostenible, dirigida a un mercado sensible a la calidad, con competencia escasa, en el que le resulte difícil entrar a la competencia, y en el que existan pocos productos sustitutivos. Cuando se dan estas circunstancias, la empresa puede conseguir simultáneamente, penetrar en el mercado de una forma sistemática, y gozar de las ventajas de las economías de escala productivas. En la medida en la que se satura la demanda del segmento dispuesto a pagar más por más calidad, los precios se pueden reducir gradualmente, para atraer nuevos clientes, hasta que los precios alcancen un nivel que pueda ser afrontado por la mayor parte del mercado potencial.

Establecimiento de precios en base al valor en uso

A medida que el producto entra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida, la empresa tendrá que encontrar formas de disminuir su coste de utilización para conseguir aumentar su volumen de ventas. Ahora bien, esto no significa necesariamente disminuir los precios. Analizando los distintos costes de utilización de un producto, la empresa puede ofrecer ahorros atractivos (valor económico), manteniendo un precio superior a la competencia. Por ejemplo, en la figura 8-7, el precio de la empresa analizada es superior al precio ofrecido por la competencia, pero el coste total de disposición del producto es inferior al planteado por los productos competidores. Dado que el producto de la empresa analizada ofrece costes menores en su adquisición, uso y mantenimiento, el valor en uso para el cliente es mayor que en el caso de los productos de la competencia, y el cliente ahorra dinero.

Si se utilizara el sistema de establecimiento de precios en base al valor en uso del producto, el valor económico para el cliente y el precio del producto deben establecerse en relación con lo que el cliente percibe como ahorros atractivos, y no en base a los costes de fabricación y de marketing del producto. Los clientes están interesados en los ahorros para sus empresas, o valor económico, y

FIGURA 8-7 PRECIO EN BASE AL VALOR



cuanto mayor crean que es su ahorro, más atractivo será el producto. En el establecimiento de precios en base al mercado, los costes y los márgenes son problema de la empresa y no del cliente. En el capítulo 4 analizamos las distintas formas en las que las empresas pueden disminuir el coste de utilización de sus productos, lo que les posibilita, simultáneamente, poder cobrar mayores precios y ofrecer un valor superior a su público objetivo.

Establecimiento de precios en base al valor percibido

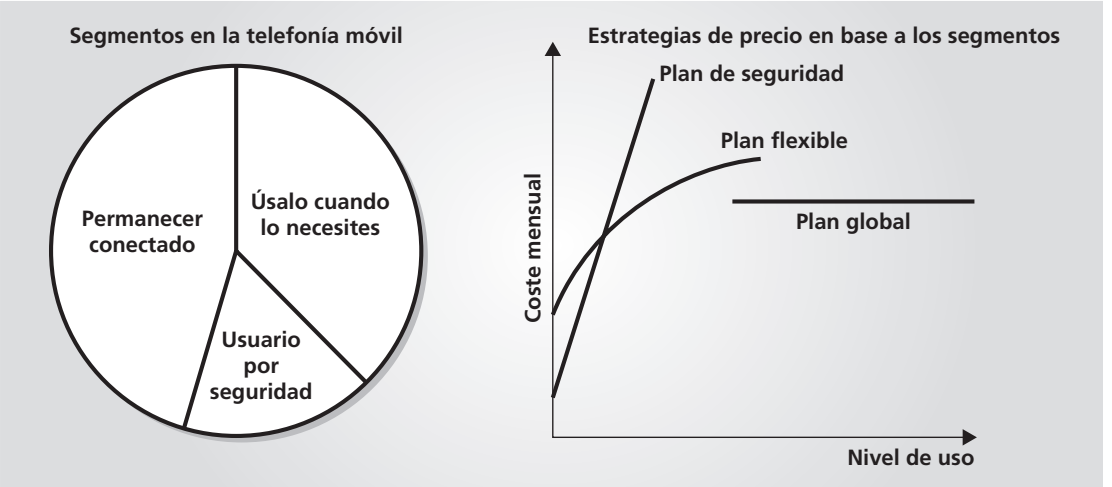
Algunos beneficios de los productos son muy difíciles de cuantificar en términos económicos, y sin embargo tienen un importante valor en la percepción mental de los clientes. Otra variante del establecimiento de precios en base al mercado, es partir del valor percibido por los clientes. Como se ilustra en la figura 8-7, el concepto valor total de los beneficios percibidos se concibe como una suma de los beneficios derivados de los aspectos físicos del producto, de los servicios de la empresa, y de la marca (imagen o reputación). El valor total de los costes percibidos lo integran el precio, las condiciones de pago, y todo el conjunto de costes, diferentes del precio, que supongan un coste para la empresa adquirente. La diferencia neta entre el valor total percibido y los costes totales percibidos es lo que se denomina valor percibido por el cliente. En el ejemplo analizado, la fuerza del conjunto de beneficios ofrecidos por la empresa le permite cargar un precio superior al cargado por la competencia, y sin embargo, proporcionar un valor percibido superior. En el capítulo 4 se explica cómo medir el valor percibido por los clientes y las distintas formas en los que las empresas pueden mejorar su oferta de beneficios, para poder así cargar mayores precios, al tiempo que ofrecer a los clientes un valor superior al planteado por la competencia. No hay que olvidar que el establecimiento de precios en base al mercado sólo es posible cuando las empresas gozan de un buen conocimiento de las necesidades de los clientes y de las posiciones de la competencia, como se ha comentado antes, en la figura 8-3.

Los precios y la estrategia de segmentación

Uno de los objetivos de la estrategia de segmentación es establecer precios orientados por el mercado. Los clientes que integran los distintos segmentos tienen necesidades diferentes y diferentes actitudes hacia el precio. El segmento sensible a los precios se sentirá atraído por precios bajos, con independencia de los beneficios adicionales en el producto o servicio. El segmento sensible a la calidad puede estar dispuesto a pagar más por beneficios adicionales (en aspectos físicos, en servicios o en la marca). Así pues, el precio podría ser diferente según el segmento al que se dirija el producto.

Consideremos el mercado de teléfonos móviles. Pueden establecerse muchas clasificaciones de los segmentos en este mercado, pero la figura 8-8 refleja tres segmentos muy típicos. Los clientes del segmento, «permanecer conectados», se caracterizan por ser usuarios adictos y utilizan el teléfono móvil en todos los momentos de su vida. La oferta dirigida a este grupo presenta un coste fijo mensual, con una amplia variedad de posibilidades de uso, proporcionando a los clientes, un valor económico importante y certeza de precio. Los clientes del segmento, «Úsalo cuando lo necesites», son usuarios esporádicos, que utilizan el teléfono de acuerdo con sus necesidades. En consecuencia, su utilización varía mes a mes. Un plan flexible de precios se ajusta mejor a sus necesidades, al proporcionar la posibilidad de descuentos en los momentos de mucho uso. Finalmente, el segmento de «usuarios por seguridad» hace poco uso del teléfono y dispone del mismo por razones de seguridad, en momentos puntuales. Este tipo de usuarios es sensible al coste de utilización de los servicios telefónicos, pero aprecia la seguridad en momentos puntuales y la conveniencia en las ofertas de teléfonos móviles. La oferta dirigida a este segmento plantea un consumo mínimo mensual pequeño,

FIGURA 8-8 EL PRECIO SEGÚN LOS SEGMENTOS



pero una tarifa alta por el uso puntual. Dado que los tres programas de precios están a disposición de cualquier cliente, es de esperar que los integrantes de los distintos segmentos aprecien una política de precios basada en el mercado, como la que mejor se ajusta a sus patrones específicos de uso y sensibilidad al precio. Como puede verse en la figura 8-9, la política de precios ajustados a las peculiaridades de los segmentos se utiliza, principalmente, durante la etapa de crecimiento del ciclo de vida de los productos.

Precio estratégico a cuentas especiales

En ocasiones, las empresas tienen cuentas especiales, es decir, clientes de gran tamaño, cuyo comportamiento afecta mucho a sus ventas y beneficios. La fijación de precios para cuentas especiales se toma con orientación mercado, ajustándose a las necesidades específicas del cliente, y en el contexto de las condiciones competitivas del mercado. Los precios se suelen fijar con una perspectiva de largo plazo, y pueden incluir la definición de mecanismos de ajuste para un período de varios años. El principal objetivo de la fijación de precios a cuentas especiales es mantener y desarrollar una relación duradera con el cliente, incluso aunque cambien las condiciones del mercado. Por ejemplo, en el caso de los intercambios B2B se puede requerir a la parte vendedora para que establezcan un precio ligeramente inferior, cuando los precios del mercado sean relativamente altos, en términos generales. De la misma forma, se puede pedir a los compradores que paguen un precio, ligeramente superior, cuando los precios del mercado sean relativamente bajos. Esta estrategia ayuda a reducir las desviaciones en márgenes, al mismo tiempo que mantiene grandes volúmenes del negocio del cliente. La fijación de precios estratégicos a cuentas especiales sólo funcionará si existe un fuerte compromiso de atención a las necesidades del cliente y un precio que le ofrece al cliente un valor superior, comparado con las ofertas de la competencia.

Precio para producto plus

A medida que el mercado madura, las empresas son capaces de emular las mejores características de los productos de la competencia. En consecuencia, resulta difícil mantenerse como un producto

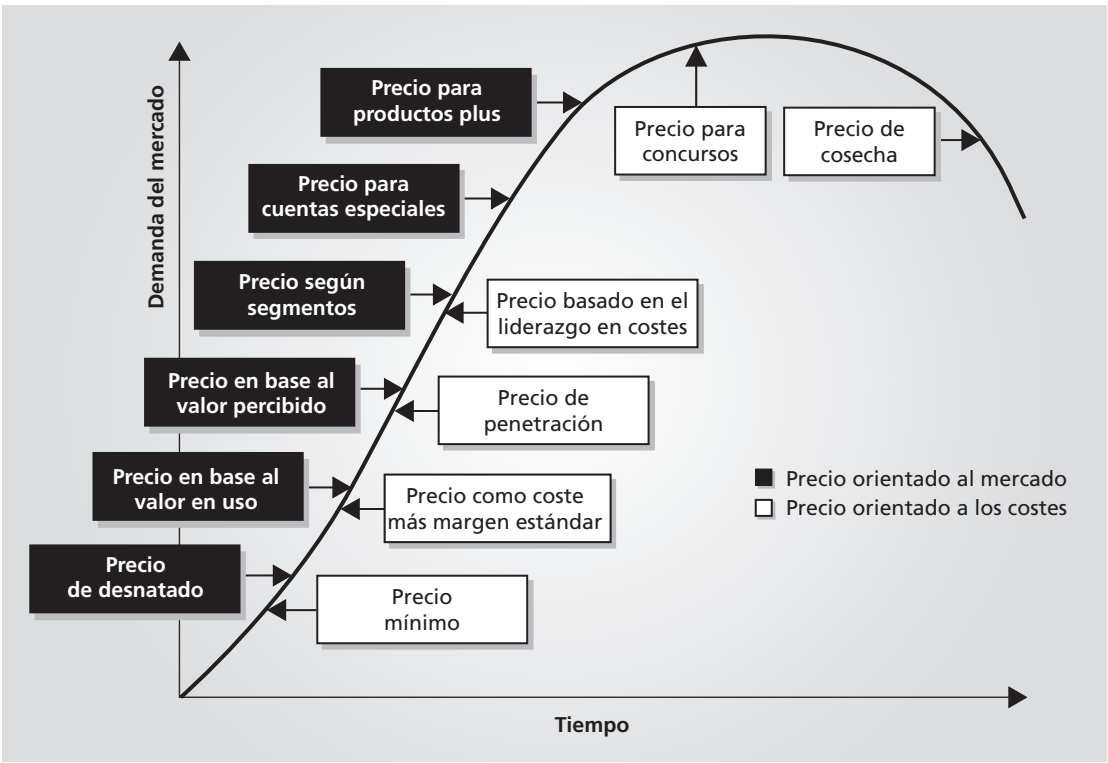
único. Para tener éxito en esta situación de mercado, las empresas necesitan alguna fuente de diferenciación. Necesitan establecer un posicionamiento de producto plus[7], para poder fijar un precio relativamente mayor que el que ofrece la competencia.

Una estrategia de precio para producto plus se da en aquellas situaciones en las que la empresa pueda igualar a la competencia en todos los aspectos del producto y servicio, al tiempo que encuentran uno, en el cual es claramente superior. Por ejemplo, en el mercado de los coches de lujo, la marca Volvo puede igualar las expectativas de las otras marcas en todas las prestaciones, pero utiliza la seguridad como una estrategia de producto plus, para conseguir en el mercado un precio relativamente superior al que ofrecen las marcas rivales. La seguridad es lo que hace que Volvo se sienta una marca diferente, y constituye el eje central de su posicionamiento producto-precio y de su propuesta de valor. Por otra parte, la marca Lexus utiliza las prestaciones como elemento diferenciador en su estrategia producto-precio plus, y Mercedes utiliza su reputación. Como puede apreciarse en la figura 8-9, la estrategia producto-precio plus es una estrategia de fijación de precios orientada al mercado, y que se utiliza con más frecuencia en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de los productos.

ESTRATEGIAS DE PRECIOS FIJADAS EN BASE A COSTES

Si bien puede parecer que el establecimiento de precios en base al mercado es el método preferido a la hora de fijar precios, existen situaciones en los mercados que pueden recomendar la utilización

FIGURA 8-9 EL COSTE DE USO DEL PRODUCTO Y LAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS



de la fijación de precios basada en los costes empresariales. La fijación de precios orientada al mercado comienza con el análisis del cliente, de la competencia, y de la posición competitiva de la empresa, como puede verse en la figura 8-3. De esta forma se establece un precio para el mercado que cree el nivel deseado de atractivo al cliente y le proporcione valor. En la fijación de precios orientada por los costes, por el contrario, la fijación del precio comienza con el coste de producción y el margen deseado. En base a estos elementos se establece un precio, y se vende el producto a los canales de distribución. Éstos le incorporan un porcentaje, por el desarrollo de sus funciones, que les permite conseguir su margen deseado. Esta última cifra es la que el consumidor ve en el mercado, como se ilustra la figura 8-3. En aquellos mercados en los que la diferenciación de los productos es mínima, la fijación de precios en base a los costes se presenta como una alternativa razonable a la fijación de precios orientada por el mercado.

Precio mínimo

El precio mínimo es un sistema de establecimiento de precios que añade a los costes de producción el nivel deseado de rentabilidad. Se añade el nivel de margen deseado por producto, o la rentabilidad deseada sobre la inversión. El sistema de precio mínimo se utiliza, con frecuencia, en las primeras etapas del ciclo de vida de los productos (véase figura 8-9), cuando el público objetivo de la empresa es menos sensible en los precios.

Considérese el caso de una empresa que tiene un nuevo producto, con una capacidad productiva anual de 2 millones de unidades. Para este nivel de capacidad productiva, el coste unitario del producto es de cinco dólares y los gastos fijos de producción anual alcanzan los 5 millones de dólares. La empresa no lanzaría el nuevo producto si no esperara obtener un 30% de beneficio bruto. Partiendo de estos parámetros, un precio de 10,70$ por unidad, aportaría unas ventas anuales de 21,4 millones de dólares, un beneficio bruto de 6,4 millones de dólares, y un 30% de margen bruto.

$$\%\textbf{Beneficio bruto} = \frac{\text{Volumen} \times \textbf{Precio} - \text{Volumen} \times \text{Coste Unitario} - \text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Volumen} \times \textbf{Precio}}$$

$$\textbf{0,30} = \frac{2.000.000 \times \textbf{Precio} - 2.000.000 \times 5{,}00\$ - 5 \text{ millones de dólares}}{2.000.000 \times \textbf{Precio}}$$

$$\textbf{Precio} = \textbf{10,71\$ por unidad}$$

El precio mínimo de 10,71 $ por unidad no tiene nada que ver con lo que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto, o lo que la competencia esté cobrando por un producto similar. Sin embargo, el precio de 10,71$ es un precio mínimo, que la empresa cargaría para poder cumplir su objetivo financiero de consecución de un 30% de margen bruto.

Otra variante del sistema de precio mínimo es añadir a los costes la rentabilidad deseada a la inversión. Supongamos que la empresa desee obtener un 30% de rentabilidad sobre su inversión, antes de impuestos, en el mismo proyecto antes analizado, que requiere una inversión de 20 millones de dólares. En este caso necesitamos incluir también los gastos generales, que se estiman en 2 millones de dólares anuales. En base a estos parámetros financieros vemos que un precio de 11,5 $ consigue la rentabilidad deseada a la inversión:

$$\textbf{Rentabilidad sobre inversión} = \frac{\text{Volumen} \times \textbf{Precio} - \text{Volumen} \times \text{Coste Unitario} - \text{Gastos fijos de fabricación} - \text{Gastos generales}}{\text{Inversión}}$$

$$\textbf{0,30} = \frac{2.000.000 \times \textbf{Precio} - 2.000.000 \times 5{,}00\$ - \text{5 millones de dólares} - \text{5 millones de dólares}}{20.000.000}$$

$$\textbf{Precio} = \textbf{11,50\$ por unidad}$$

De nuevo hay que señalar que este precio no tiene nada que ver con la realidad del mercado; es un precio generado internamente y que permite conseguir el rendimiento deseado a la inversión. Si no se pudiera cargar este precio, o uno superior, el hace nuevo producto fallaría en la obtención de un 30% de rentabilidad sobre la inversión de 20$. De nuevo hay que decir que el precio mínimo no debe utilizarse para establecer el precio definitivo; debería sólo utilizarse para calibrar el precio mínimo para poder cumplir con los objetivos financieros establecidos por la compañía.

El precio como coste más margen estándar

Un sistema muy usual de establecimiento de precios consiste en añadir un margen estándar a la cifra de coste. Este sistema se utiliza en empresas con foco interno, en las primeras etapas del ciclo de vida de los productos, y a medida que crece su volumen de ventas y disminuyen los costes de fabricación. El margen utilizado varía por empresas y sectores. Sin embargo, los intermediarios, que acostumbran a utilizar este sistema, suelen tener márgenes estándares, que varían por categoría de productos.

Por ejemplo, la figura 8-10 ilustra los márgenes utilizados en cinco áreas producto-mercado diferentes[8]. El fabricante de muebles que vende a mayoristas a un índice de precios 100, observará que el mayorista incrementa este precio en un 38,9%, hasta llegar a un índice de precios de mayoristas de 138,9. Los mayoristas venden a minoristas, que añaden un 63,6%. Con todo esto se llega a un índice de precios para el usuario de 227, es decir, un precio 2,27 veces superior al precio percibido por el fabricante. De nuevo, hemos de comentar que este sistema de establecimiento de precios basado en costes, guarda poca relación con las necesidades de los clientes, su sensibilidad al precio o el posicionamiento de precios de la competencia.

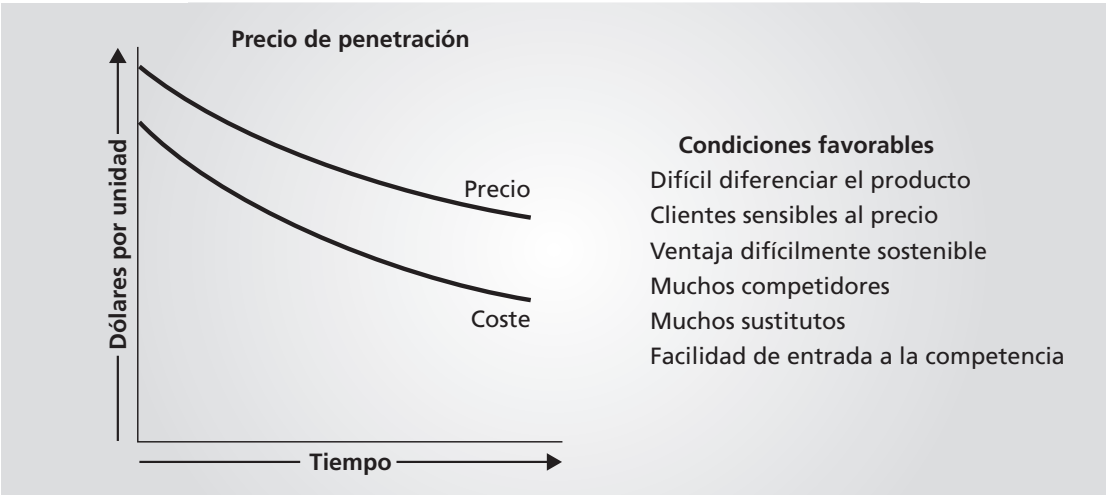
Precio de penetración

Las empresas centradas en el volumen pueden utilizar políticas de precio de penetración en los mercados. Como se ilustra en la figura 8-9, esta estrategia de establecimiento de precios se utiliza, con más

FIGURA 8-10 EL PRECIO COMO COSTE MÁS MARGEN Y MÁRGENES DE LOS CANALES

Sector empresarial	Índice de precios de los fabricantes	Margen de mayoristas	Precios de mayoristas	Margen de minoristas	Índice de precios a cliente final
Mueble	100	38,9	138,90	63,6	227
Gasolina	100	19,8	119,80	22,8	147
Comestibles	100	23,5	123,50	28,5	159
Deporte	100	34,8	134,80	57,8	213
Licores	100	21,6	121,60	37,1	167
Media	**100**	**27,7**	**127,70**	**38,8**	**177**

FIGURA 8-11 PRECIO DE PENETRACIÓN



frecuencia, en la etapa de crecimiento del CVP, en la medida en que los volúmenes de compra crecen más rápidamente que las disminuciones de los precios. Así pues, el principal objetivo de una estrategia de precios de penetración es conseguir un volumen de ventas, que conduzca a la empresa a una disminución de costes superior a la disminución de los precios, tal y como se ilustra en la figura 8-11.

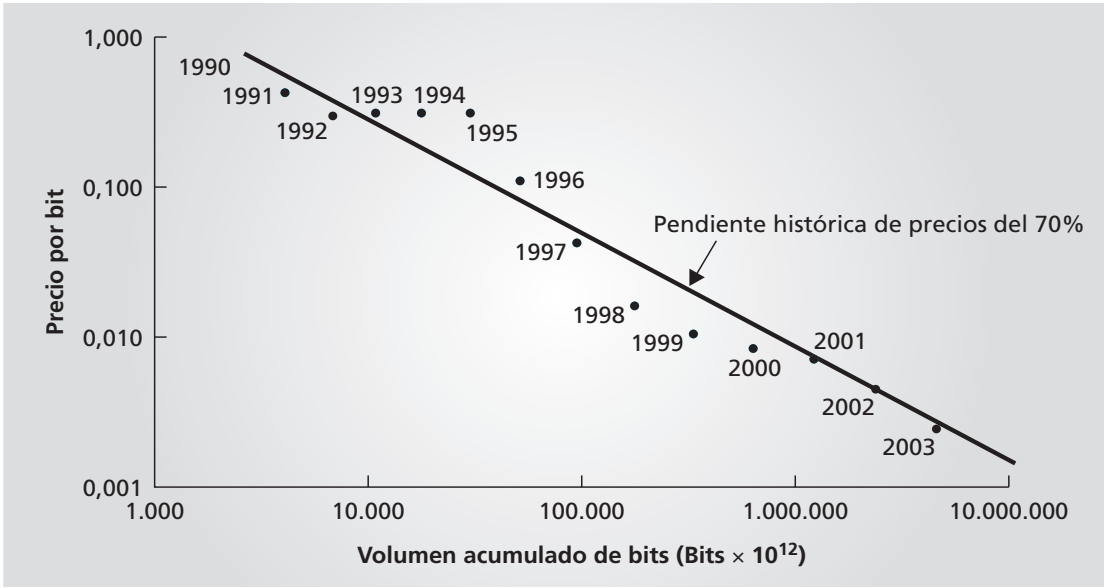
La estrategia de precios de penetración es una estrategia utilizada en mercados masivos, cuando la diferenciación de productos es mínima, los clientes son sensibles al precio, existen muchos competidores o productos sustitutivos, y a la competencia le resulta fácil entrar al mercado. La empresa líder en volumen, con frecuencia, consigue ventajas competitivas en coste, y continúa bajando los precios, desanimando a entrar a nuevos competidores, y animando a algunas empresas a abandonar el mercado. El precio de las memorias DRAM (Dynamic Random Access Memory) es un buen ejemplo de la sensibilidad del precio por volumen como presenta la figura 8-12. En este producto-mercado los precios disminuyen un 30% cada vez que se duplica el volumen acumulado[9].

La posición de liderazgo en volumen puede permitir a una empresa utilizar la estrategia de precios de penetración para conseguir cuota de mercado y desanimar a la competencia a entrar o permanecer en el mismo. En esta situación, la empresa líder puede disminuir costes y mantener un margen de contribución deseable. Así pues, cuando la reducción de costes es sensible al volumen y la diferenciación del producto es mínima, una estrategia de precios de penetración puede ser el camino para conseguir, simultáneamente, el liderazgo del mercado y un crecimiento rentable.

Precios basados en el liderazgo en costes

La empresa fabricante de los bolígrafos y encendedores BIC ha buscado siempre conseguir los menores costes del mercado. De la misma forma, desde sus comienzos, la empresa Wal-Mart ha buscado ser líder en costes en el sector minorista, y para conseguirlo ha utilizado distintos sistemas de dirección, que disminuyen el coste de los bienes vendidos, así como los gastos generales de la empresa. Una empresa líder en costes no es necesariamente una empresa líder en volumen. Si bien muchas empresas consiguen sus ventajas en costes en base al volumen y a las economías de escala, éstas no constituyen un requisito imprescindible. Existen incluso empresas con una baja cuota de mercado que se han posicionado como productores de bajo coste.

FIGURA 8-12 CURVA DE PRECIOS PARA LAS MEMORIAS DRAM



Por ejemplo, Chi Mei, es un fabricante de bajo coste de plásticos y otros productos químicos. La empresa opera con una fuerza comercial mínima, un equipo directivo mínimo y un escaso servicio técnico. Esta empresa se ha diseñado para mantener una posición de liderazgo en bajos costes. Si bien Chi Mei no es una empresa líder en cuota de mercado, sí es el fabricante de menor coste, y por ello ofrece los menores precios. Incluso en situaciones en las que los clientes pueden estar dispuestos a pagar más, debido a problemas de escasez del producto, las empresas líderes en costes continúan fijando sus precios con márgenes reducidos. Cómo puede verse en la figura 8-9, el sistema de establecimiento de precios para empresas especializadas en costes bajos se da con más frecuencia en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de los productos, cuando la diferenciación del producto ha disminuido y la competencia en precios ha aumentado.

Establecimiento de precios para concursos

El establecimiento de precios para concursar se utiliza en mercados donde la diferenciación de los productos es pequeña o inexistente. Para participar en estos concursos las empresas tienen que ser previamente precalificadas, y sus ofertas de venta cumplir con las especificaciones y plazos de entrega detallados en el concurso. Dentro de las empresas que cumplen con las especificaciones, se escoge la que ofrece un precio menor. Por ejemplo, en el mercado empresarial de adquisición de ordenadores personales, es normal que se abran concursos con especificaciones para los productos, precalificaciones para las empresas y solicitud de ofertas en precios. Por ejemplo, la empresa de ordenadores Dell ha conseguido ganar el 50% de los concursos en los que ha participado, cumpliendo los requisitos de precios y servicios.

La figura 8-13 muestra el concepto, ratio precio/coste, denominado ratio de concurso[10]. Además de este ratio se muestra la historia de los resultados de una empresa que se ha presentado a varias ofertas, utilizando diferentes ratios. Por ejemplo, utilizando el ratio 1,2 (el precio supera en un 20% al coste) la empresa consiguió ganar el 63% de los concursos a los que se presentó. La probabilidad

FIGURA 8-13 ESTRATEGIA DE PRECIOS PARA CONCURSOS, BASADA EN LOS COSTES

Ratio de concurso	Porcentaje de concursos ganados	Probabilidad de ganar el concurso*	Beneficio caso de ganar (millones)	Valor esperado	Lógica del precio en base al coste
0,90	100	1,00	−0,05$	−500.000$	Un precio
1,00	92	0,85	0	0	superior en un
1,10	80	0,64	+0,50$	+320.000$	20% al coste
1,20	**63**	**0,40**	**+1,0$**	**+400.000$**	← ofrece la mayor
1,30	21	0,04	+1,5$	+60.000$	rentabilidad a
1,40	3	0,00	+2,0$	+0$	largo plazo.

* $$\text{Probabilidad de ganar} = \left(\frac{\%\ \text{concursos ganados}}{100\%}\right)^{\text{Número de concursantes}} = \left(\frac{63\%}{100\%}\right)^{2} = 0{,}40$$

Valor esperado = 0,40 × 1 millón de dólares = 400.000$

de ganar depende también del número de concursantes. En este ejemplo, se supone que sólo existen dos concursantes, y la probabilidad de ganar el concurso, utilizando un ratio de 1,2 es del 40%. En el ejemplo analizado en la figura 8-13, el beneficio si se gana la oferta es de un millón de dólares y el valor esperado es de 400.000$, teniendo en cuenta que la probabilidad de éxito es del 40%. En este caso, un ratio precio/coste de 1,2 (con dos concursantes) es el mejor ratio, puesto que proporciona el máximo de expectativas de valor. Es decir, que si en un año se presenta a 100 concursos, utilizando un ratio de 1,2 conseguiría el mayor nivel de rentabilidad para la empresa. Por supuesto, a medida que aumenta el número participantes a los concursos, la probabilidad de ganarlos disminuye, y habrá que utilizar ratios inferiores para maximizar los beneficios empresariales.

Siguiendo con esta lógica se podría esperar que las empresas empleen siempre el mismo ratio, pero no es éste siempre el caso. Consideremos, por ejemplo, el caso de un fabricante de equipamiento aeroespacial, que esté utilizando una ratio de 1,2 y que ha conseguido ganar más concursos de los que esperaba, y que se encuentra acercándose al 100% de la capacidad productiva de su empresa. En este caso, esta empresa podría aumentar el ratio de oferta, aún sabiendo que las probabilidades de ganar el concurso disminuirían. Sin embargo, en caso de ganar el concurso obtendría un mayor nivel de beneficio que compensaría los costes adicionales de fabricación, necesarios cuando ya se haya superado el total de capacidad productiva de la empresa. La propuesta contraria también podría justificarse. Si la capacidad productiva utilizada por la empresa es baja, podría ofertar por debajo del ratio óptimo para aumentar sus probabilidades de ganar la oferta. En esta situación la empresa necesita volumen, y puede compensar la pérdida en margen, a cambio de una mayor probabilidad de obtener un mayor volumen de trabajo.

Estrategia de precios de cosecha

En las últimas etapas del ciclo de vida de los productos, los márgenes disminuyen y el volumen de ventas se mantiene o desciende. La consecuencia es una disminución de los beneficios, con pocas perspectivas de mejora. En esta situación muchas empresas utilizan la estrategia de precios de «cosecha», ilustrada en la figura 8-9. Ésta consiste en un aumento de los precios, como anticipación a la reducción del volumen. Con esta estrategia se consiguen unos márgenes mayores y un volumen menor. La secuencia continúa hasta que se llega a un precio límite, al cual los clientes simplemente no compran.

Sin embargo, en algunas ocasiones, se produce un giro curioso en la aplicación de esta estrategia. Un fabricante de componentes de automóviles aumentó sus precios un 15% y vio disminuir su

volumen de negocio en un 30%. Volvió a incrementar de nuevo los precios un 10%%, y sin embargo su volumen de mercado descendió sólo en un millón de unidades (aproximadamente un 9%). Volvió a aumentar su precio otro 10% y no experimento pérdida de volumen. A través de esta combinación precio-volumen la empresa descubrió un nicho de mercado muy rentable, y consiguió aumentar su contribución a la empresa en una cifra significativa, tal y como se ilustra en la figura 8-14.

PRECIO Y RENTABILIDAD

En muchas empresas el crecimiento de las ventas es una obsesión. Los directivos de marketing y de ventas, así como la dirección general y consejeros, creen que más es lo mismo que mejor: si el personal de marketing puede obtener más volumen, más cuota de mercado y más ingresos por ventas, nosotros podemos ver crecer los beneficios. Esto puede ser cierto en muchos casos, pero los directivos tienen que tener cuidado a la hora de fijar los precios para conseguir sus objetivos de beneficio. Examinemos una situación bastante usual en las empresas.

La empresa reta al equipo de marketing y a los comerciales a aumentar su cifra de ventas a un ritmo anual superior al 10%. Sus áreas producto mercado son sensibles al precio y piensan que una disminución del precio del 10% aumentaría el volumen en un 25%. Si esto fuera así, los ingresos por ventas aumentarían en un 12,5%, como puede verse en la figura 8-15. Es más, la cuota de mercado en dólares aumentaría un 10%.

¡El problema con este escenario, orientado a las ventas, es que esta estrategia haría perder dinero a la empresa! Como puede verse en la figura de 8-15, esta estrategia de disminución del precio de ventas haría aumentar los ingresos, pero también disminuirían los beneficios. Esto es así, porque el aumento en volumen (25%) no es suficiente para compensar la reducción del margen (30%). El objetivo de una estrategia de precios debería ser conseguir más beneficios, no más volumen o más ingresos. En este ejemplo, una estrategia de precios que permite aumentar las ventas en un 12,5% disminuiría la contribución total casi en un 12%. Dado que los gastos fijos de fabricación, marketing, y el resto de gastos generales es poco probable que cambie, esta estrategia de precios, que permite aumentar las ventas disminuiría los beneficios totales. Estrategias de marketing como ésta, que proporcionan más ventas, pero que hacen disminuir los beneficios, pueden conducir finalmente a la desaparición de la compañía.

Contribución total

El objetivo de una estrategia de precios debería ser aumentar los beneficios de la empresa. Si bien el crecimiento en volumen, en cuota de mercado y en ingresos, puede sonar muy bien, más no equivale siempre a mejor. Cualquier cambio en precios afecta tanto al volumen como al margen. Como

FIGURA 8-14 EL PRECIO DE COSECHA Y LA RENTABILIDAD

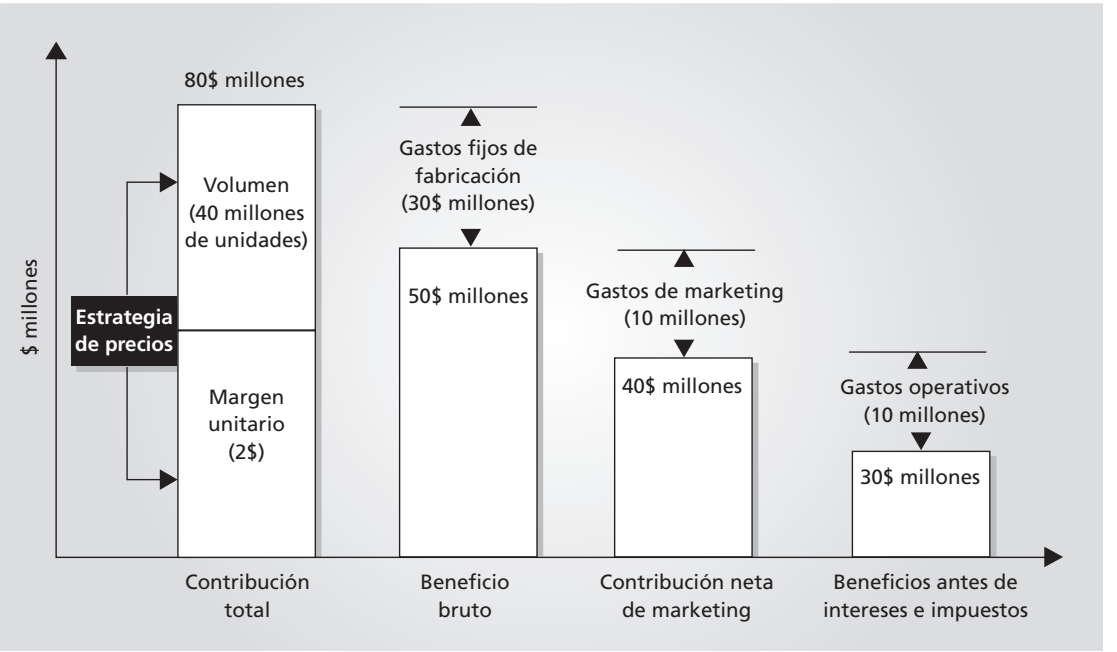
Situación del mercado	Precio	Volumen (millones)	Ventas (millones)	Coste unitario	Margen unitario	Contribución total (millones)
Finalización del ciclo de vida	10,00$	10	100$	10,00$	0$	0$
15% de aumento del precio	11,50$	7	80,50$	10,00$	1,50$	10,5$
10% de aumento del precio	12,65$	6	75,90$	10,00$	2,65$	15,9$
10% de aumento del precio	13,92$	6	83,49$	10,00$	3,92$	23,5$

FIGURA 8-15 OBSESIÓN POR LAS VENTAS *VERSUS* ORIENTACIÓN AL BENEFICIO

Obsesión por las ventas Indicadores de resultados	Situación original	Estrategia de crecimiento	Porcentaje de cambio (%)
Demanda del mercado (millones)	200	200	0
Precio (por unidad)	6,00$	5,40$	−10
Volumen (millones)	40	50	25
Cuota de mercado (unidades)	20%	25%	25
Cuota de mercado (dólares)	20%	22%	10
Ingresos por ventas (millones)	**240$**	**270$**	**12,5**

Orientación al beneficio Indicadores de resultados	Situación original	Estrategia de crecimiento	Porcentaje de cambio (%)
Precio (por unidad)	6,00$	5,40$	−10
Coste unitario	4,00$	4,00$	0
Margen unitario	2,00$	1,40$	−30
Volumen (millones)	40	50	25
Ingresos por ventas (millones)	240$	270$	12,5
Contribución total (millones)	**80$**	**70$**	**−12,5**

FIGURA 8-16 ESTRATEGIA DE PRECIO Y CONTRIBUCIÓN TOTAL



puede observarse en la figura 8-16, el objetivo en la definición de una estrategia de precios sería determinar qué precio produce una combinación de volumen y margen que aumente la contribución total a la empresa. Si la contribución total, producida como consecuencia de la estrategia de precios disminuye, los beneficios de la empresa disminuirán también, ya que los costes fijos se deducen de la contribución total.

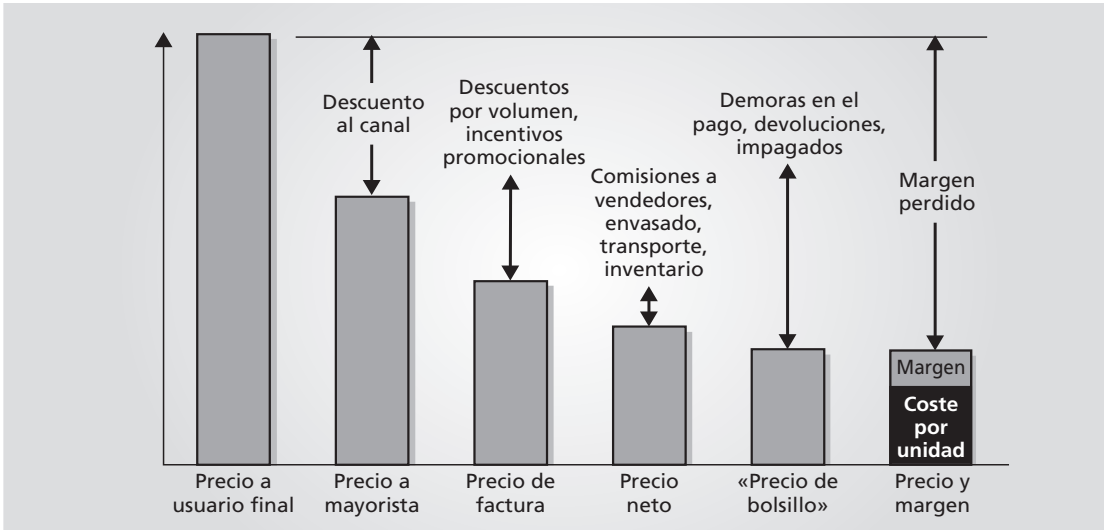
La contribución total de una estrategia de precios se define como el producto del volumen por el margen unitario. Por ejemplo, en el caso de estudio presentado en la figura 8-15, la contribución total antes del cambio de precio era de 80 millones de dólares. A esta cifra se llegaba como resultado de multiplicar un volumen de 40 millones de unidades por un margen unitario de 2$. La estrategia de aumento de ventas conseguiría un volumen de 50 millones de unidades, pero con un margen menor (1,40$, por unidad). El resultado final sería una cifra de contribución total de sólo 70 millones de dólares (10 millones de dólares inferior a la cifra inicial).

Contribución total	=	volumen (unidades)	×	margen
(Situación inicial)	=	40 millones	×	2
	=	**80 millones de dólares**		
Contribución total	=	volumen (unidades)	×	margen
(Precio de crecimiento)	=	50 millones	×	1,4
	=	**70 millones de dólares**		

El precio y la erosión del margen

El precio pagado por el usuario final y el precio que recibe la empresa transformadora, con frecuencia, son cosas bastante diferentes. El «dinero que sale del bolsillo del consumidor» depende de la estrategia de distribución, de los descuentos en el precio, de los costes de transacción y del momento de pago. Como puede apreciarse en la figura 8-17, los descuentos proporcionados a los intermediarios reducen el precio y el margen potencial. Por supuesto, cuando el coste de la venta directa sea mayor que el margen otorgado a los intermediarios, la utilización de los canales resulta rentable. Tanto a los intermediarios como a los clientes finales se les puede ofrecer diferentes tipos de incentivos,

FIGURA 8-17 NIVELES DE PRECIO, COSTE Y MARGEN



que reducen todavía más el precio de la factura. Si a esta cifra se deducen los costes de transacción obtenemos lo que se conoce como precio neto. Sin embargo, la demora en el pago o las devoluciones pueden reducir todavía más el precio neto, hasta llegar a lo que se conoce como «precio de bolsillo». Si a esta cifra le deducimos los costes variables, obtendremos el margen unitario. Si multiplicamos el margen unitario por el volumen de unidades vendidas obtendremos la contribución total (véase figura 8-16), de la cual habrá que deducir el resto de los gastos para llegar al concepto beneficio. Para conseguir una reducción de la erosión del margen se pueden utilizar diferentes estrategias de distribución, diferentes políticas de precios, de gestión de pagos y de gestión de las transacciones.

Análisis del punto muerto

El análisis del punto muerto se suele ver como un concepto contable, pero resulta muy útil para valorar el beneficio potencial y el riesgo asociado a una estrategia de precios o de marketing. Dada una estrategia de precios y un esfuerzo de marketing, resulta útil conocer el número unidades que hay que vender para no tener pérdidas y comenzar a tener beneficios.

$$\text{Pérdidas y Ganancias} = \text{volumen} \times \text{margen unitario} - \text{gastos fijos}$$

$$0 = \text{volumen} \times 2{,}00\$ - 50 \text{ millones de dólares}$$

$$\textbf{Volumen del punto muerto} = \frac{50 \text{ millones de dólares}}{2{,}00\$ \text{ por unidad}} = 25 \text{ millones de unidades}$$

El precio y el volumen del punto muerto

En el análisis de la situación presentado en la figura 8-16, el margen unitario es de 2$ y el total de costes fijos (de fabricación, de marketing y de gastos generales) es de 50 millones de dólares. Para alcanzar el punto muerto se necesitan vender 25 millones de unidades. El volumen del punto muerto se define como el total del número de unidades que hay que vender para recuperar los gastos fijos, dado un determinado margen unitario. En la figura 8-18 se presenta una visión gráfica del análisis del punto muerto. Su cálculo responde a la siguiente fórmula:

$$\text{Volumen del punto muerto} = \frac{\text{gastos fijos}}{\text{margen unitario}}$$

Cuanto menor sea el volumen del punto muerto mayor será el potencial de beneficio del negocio, el cual se ve condicionado también por la capacidad productiva de la empresa y sus expectativas de ventas.

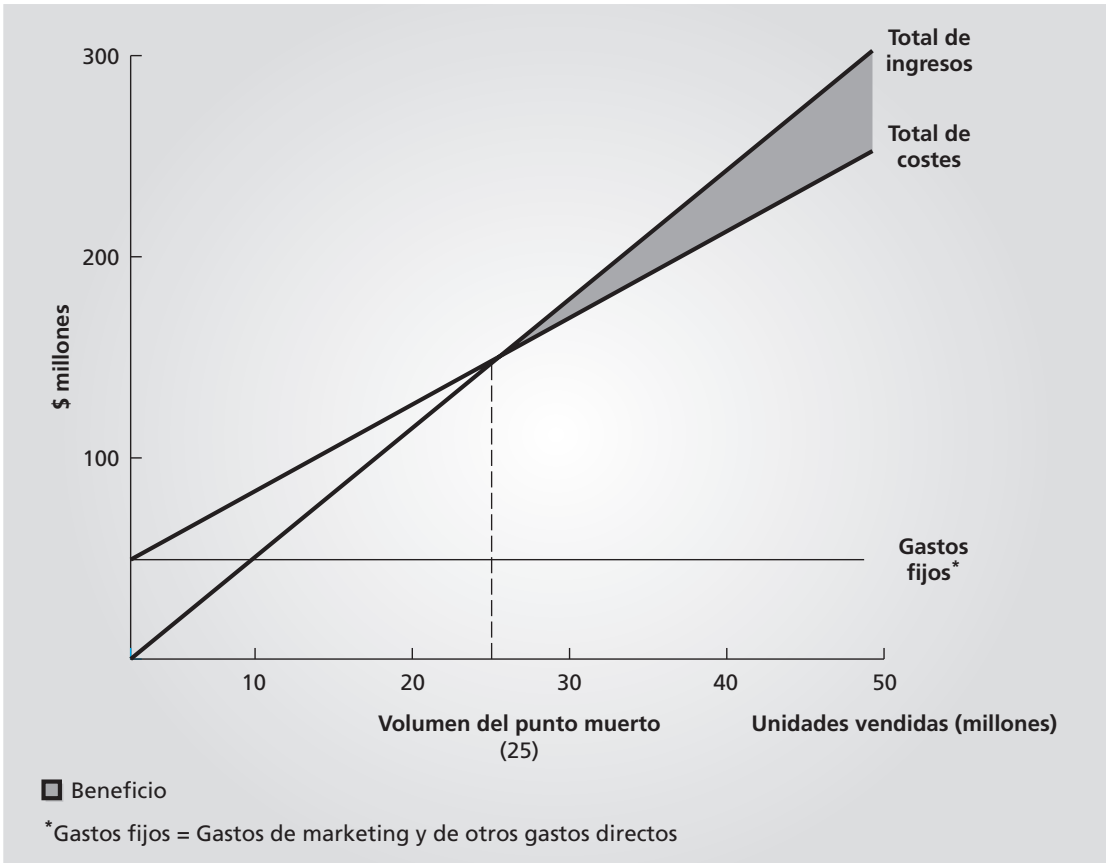
El precio y la cuota de mercado del punto muerto

Otra forma de realizar el análisis del punto muerto es hacerlo en relación con la cuota de mercado, que es un concepto que permite hacer comparaciones entre sectores. Para calcular la cuota de mercado del punto muerto se divide el volumen del punto muerto entre el tamaño del mercado, tal y como se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{Cuota de mercado del punto muerto} = \frac{\text{volumen de punto muerto}}{\text{demanda de mercado}} \times 100$$

En el caso anterior, si la demanda de mercado fuera de 200 millones de unidades anuales, la cuota de mercado del punto muerto sería del 12,5%, ya que el volumen del punto muerto era de 25 millones de unidades. En este caso la empresa tenía un 20% de cuota de mercado, es decir, 7,5 puntos por encima de la cuota de mercado del punto muerto. Si la cuota de mercado objetivo fuera del

FIGURA 8-18 VOLUMEN DEL PUNTO MUERTO PARA UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS



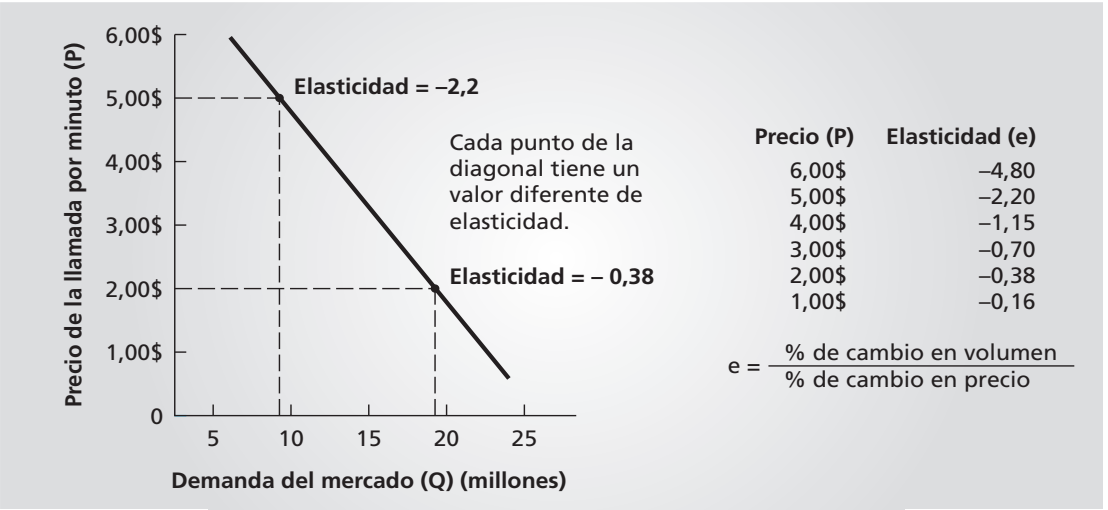
15%, el riesgo de pérdidas sería mayor, ya que la cuota de mercado del punto muerto se encontraría más cercana a la cuota de mercado objetivo.

ELASTICIDAD DE PRECIOS Y RESULTADOS EMPRESARIALES

La demanda y el crecimiento de los mercados dependen del nivel de precios. Como ya describimos en el capítulo 3, si los precios son muy altos los clientes, simplemente, no pueden entrar en el mercado. A medida que descendieron los precios en mercados como el de la telefonía móvil, CD´s y ordenadores, nuevos consumidores se incorporaron a estos mercados. Se puede decir que el precio regula tanto el tamaño de mercado como su ritmo de crecimiento.

En la figura 8-19 se muestra cómo evoluciona el mercado de mensajes de voz en función del precio. Una empresa que quiera limitar la demanda inicial, porque carezca de capacidad de prestación de servicios, puede establecer un precio más alto, por ejemplo de 5$ el minuto. Con dicho nivel de precios conseguiría una demanda de 9.000 clientes, para un mercado geográfico concreto. Por otra parte, para dicho nivel de precios, la elasticidad de la demanda en relación con el precio es de –2,20, lo que significa que por cada 1% de reducción del precio la demanda aumentará un 2,2%. En

FIGURA 8-19 LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA EN EL MERCADO DE MENSAJES DE VOZ



consecuencia, una reducción del precio del 10%, de 5$ a 4,50$ ocasionaría un aumento de la demanda del 22% (de 9.000 a 10.980 clientes).

La empresa podría continuar disminuyendo su precio para ver aumentada su demanda, hasta llegar a una elasticidad de la demanda de –1, momento en el cual se alcanzaría el volumen máximo de ventas. Es el nivel de precio para el cual la empresa maximiza su cifra de ventas. Sin embargo, el precio para maximizar los beneficios de la empresa no coincide siempre con el nivel máximo de ventas[11].

La fijación de precios en una situación de demanda inelástica

Cuando la elasticidad de la demanda de una empresa es menor que –1, la empresa puede mejorar sus resultados si aumenta sus precios. Una disminución de los precios dañaría su cifra de ingresos, sus márgenes, y la contribución total, aunque aumentará algo su volumen, tal y como puede verse en la figura 8-20.

Por ejemplo, la demanda de publicidad en las páginas amarillas es una demanda inelástica, de un valor aproximado de –0,7. ¿Qué ocurriría si la empresa disminuyera los precios de sus anuncios en un 10%, siendo su precio unitario 100 $? Asumamos que la empresa vende un millón de anuncios y que el coste variable de cada anuncio es de 50$. En este caso, el margen unitario es de 50 de dólares, la cifra de ventas de 100 millones de dólares y la contribución total de 50 millones de dólares. Veamos el cálculo de estas cifras:

Situación actual del precio

Precio por anuncio = 100$	Coste variable = 50$
Volumen de anuncios = 1 millón	Margen unitario = 50$
Cifra de ventas = 100 millones de dólares	Contribución total = 50 millones de dólares

Si la elasticidad de la demanda del mercado en relación a los precios es de –0,7, una disminución de los precios del 10% acarreará las siguientes consecuencias:

Estrategia de disminución de precios

Precio por anuncio = 90$	Coste variable unitario = 50$
Volumen de anuncios = 1,07 millones	Margen por anuncio = 40$
Ingresos por ventas = 96,3 millones de dólares	Contribución total = 42,8 millones de dólares

Como puede verse en este caso, en un mercado de demanda inelástica, una disminución del precio del 10%, disminuye el margen en 10$, la cifra de ingresos por ventas en 3,7 millones y la contribución total en 7,2 millones de dólares, si bien el volumen total en unidades aumenta. Ésta hubiera sido una muy mala decisión de precios. Aquellas empresas que no supieran que se encuentran en un mercado de demanda inelástica, podrían fácilmente seguir una estrategia de disminución de precios, en respuesta a movimientos iniciados por la competencia o por los clientes.

En el caso de mercados con demanda inelástica la estrategia correcta es aumentar los precios. En el caso que estamos analizando, si la empresa hubiera aumentado los precios un 10%, se hubieran producido los siguientes resultados:

Estrategia de aumento de precios

Precio por anuncio = 110$	Coste variable unitario = 50$
Volumen de anuncios = 0,93 millones	Margen por anuncio = 60$
Ingresos por ventas = 102,3 millones de dólares	Contribución total = 55,8 millones de dólares

Esta estrategia aumentaría el margen unitario en 10$, los ingresos por venta en 2,3 millones y la contribución total en 5,8. Si bien la empresa experimentaría una pérdida de cuota de mercado en volumen, mejoraría, de forma significativa, su cuota de mercado en dólares.

Análisis de resultados en el caso de mercados con demanda elástica

En el caso de mercados con demanda elástica la estrategia de precios más adecuada para la empresa es más difícil de estimar, como puede apreciarse en la figura 8-20. Si bien resulta claro que los ingresos por ventas aumentarán si se reduce el precio y disminuirán si éste se aumenta, los efectos sobre la contribución total a la empresa no están tan claros, y dependerán del nivel de elasticidad de la demanda. Aunque estemos en un mercado de demanda elástica, una disminución de los precios puede producir un nivel de aumento del volumen que no sea lo suficientemente grande para poder compensar la pérdida de margen.

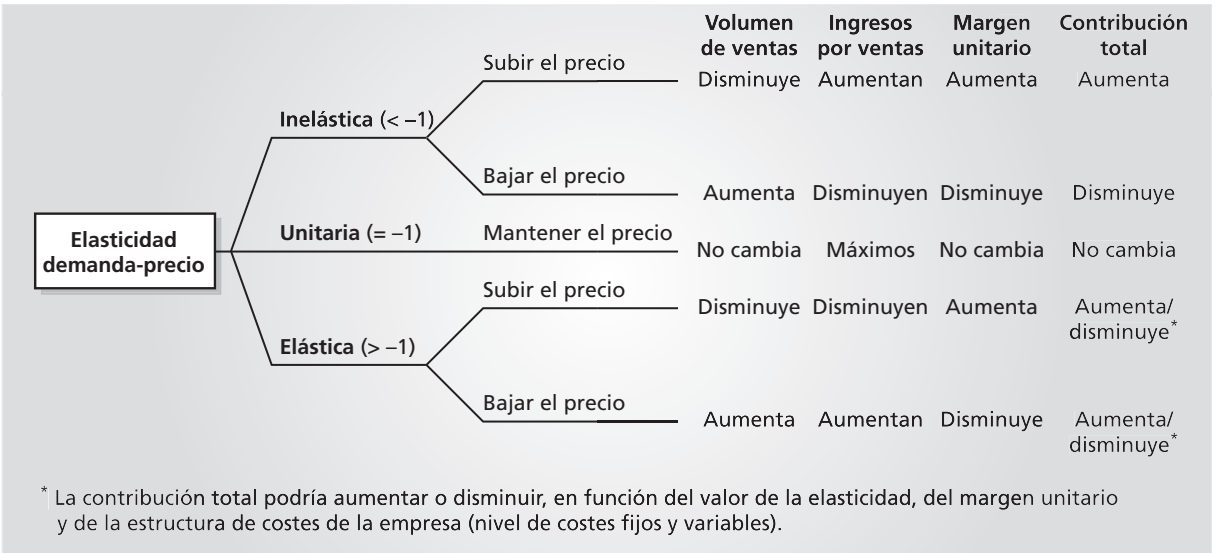
Supongamos, por ejemplo, que la elasticidad de la demanda de publicidad en el mercado de las páginas amarillas fuera de –1,5. Nos encontramos claramente ante un mercado de demanda elástica, que podría inducir a la empresa a disminuir sus precios para aumentar tanto su volumen como sus ingresos por ventas. Sin embargo, podemos ver que si esta empresa reduce sus precios un 10%, su contribución total disminuye en 4 millones. Analicemos estos resultados con más detalle:

Estrategia de disminución de precios

Precio por anuncio = 90$	Coste variable unitario = 50$
Volumen de anuncios = 1,15 millones	Margen = 40$
Ingresos por ventas = 103,5 millones de dólares	Contribución total = 46 millones de dólares

Si la empresa aumentará sus precios un 10%, en esta situación en la que la elasticidad de la demanda es –1,5, obtendría menor volumen y menor cifra de ingresos por ventas, pero conseguiría mayores márgenes y una contribución total superior. Veamos los resultados con más detalle:

FIGURA 8-20 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA EN RELACIÓN CON EL PRECIO Y RESULTADOS EMPRESARIALES



* La contribución total podría aumentar o disminuir, en función del valor de la elasticidad, del margen unitario y de la estructura de costes de la empresa (nivel de costes fijos y variables).

Estrategia de aumento de precios

Precio por anuncio = 110$	Coste variable unitario = 50$
Volumen de anuncios = 0,85 millones	Margen por anuncio = 60$
Ingresos por ventas = 93,5 millones de dólares	Contribución total = 51 millones de dólares

A la hora de utilizar el concepto elasticidad de la demanda la dificultad no radica en los cálculos numéricos, sino en la estimación del valor concreto y puntual de la elasticidad. Cada vez que la empresa realiza un cambio de precios, tiene una oportunidad de estimar la elasticidad real de su mercado en dicho momento concreto. Sin embargo, como las condiciones de los mercados cambian, un mismo porcentaje de cambio de precios puede tener distintos resultados según el momento en el que se aplique. Supongamos una situación en la que el cambio de proveedores se encuentre en una situación promedio, y en el que la cantidad ofrecida supera a la demandada. En esta situación la elasticidad del mercado se podría calificar de alta, como puede verse en las figuras 8-21 y 8-22. Sin embargo, si el mercado pasara a una situación en la que la demanda supera a la oferta la elasticidad de la demanda para dicho producto disminuiría.

Análisis de la facilidad de cambio de solución sobre el valor de la elasticidad del mercado

Una de las dimensiones de la elasticidad de un mercado en relación con los precios es el grado de inconvenientes que puede experimentar un cliente ante un cambio en la solución a su problema. Cuanto más fácil le resulte a un cliente cambiar de solución mayor será la elasticidad del mercado, dado que los clientes podrán moverse con más facilidad para obtener menores precios. En el índice de facilidad de cambio de solución se pueden incluir las siguientes variables: diferenciación del producto, coste del cambio, y lealtad del cliente:

FIGURA 8-21 FUERZAS QUE CONFIGURAN LA ELASTICIDAD DEL PRECIO

Facilidad de cambio de solución	0	0,5	I	Puntuación
Diferenciación del producto	Mucha	Bastante	Pequeña	0
Coste de cambio de suministrador	Alto	Medio	Bajo	0
Lealtad del cliente	Alta	Media	Baja	0,5
Índice de la facilidad de cambio				**0,5**

Condiciones del mercado	0	0,5	I	Puntuación
Condiciones de la oferta	Escasa	Adecuada	Excesiva	0,5
Condiciones de la demanda	Grande	Modesta	Pequeña	0,0
Productos sustitutivos	Ninguno	Algunos	Muchos	0,5
Índice de las condiciones del mercado				**1,0**

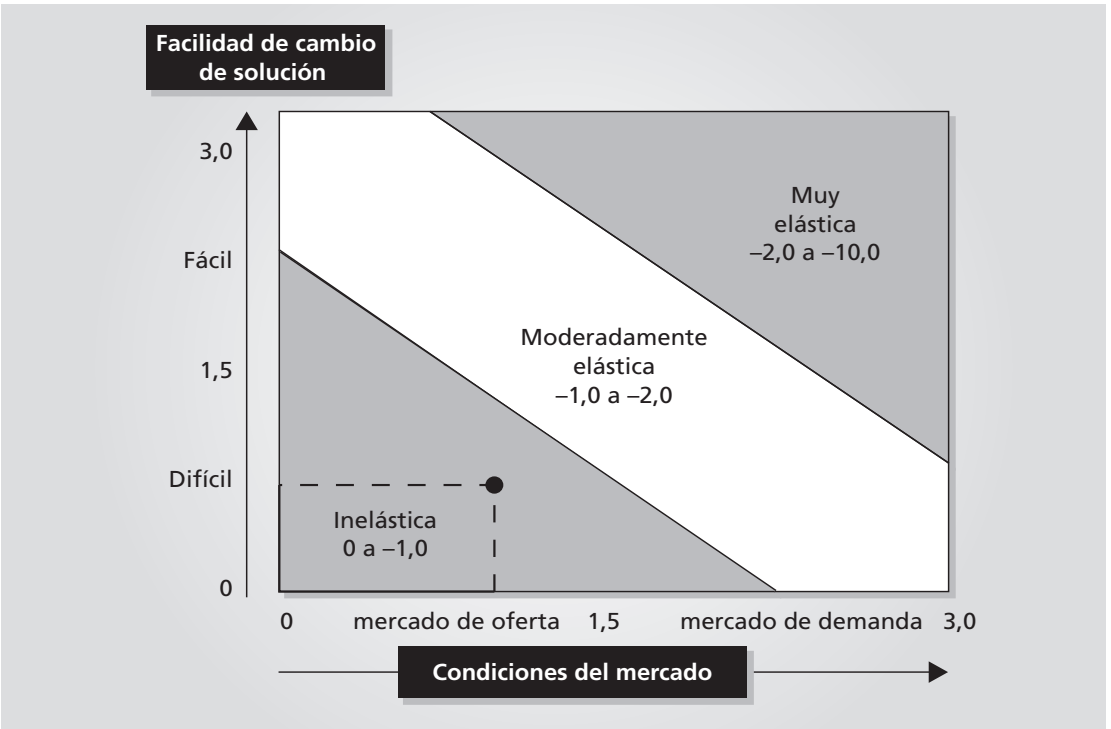
- **Diferenciación del producto.** Cuanto más especial se perciba un producto más difícil le resultará a un cliente sustituirlo por otro. En aquellos mercados en los que la diferenciación de los productos sea fuerte, la sensibilidad al precio, normalmente, será menor.
- **Coste del cambio.** Cuanto más costoso le resulte a una empresa cambiar de suministrador menores posibilidades tendrá de cambiar de proveedor si éste eleva sus precios. En resumen, cuantos mayores sean los costes de cambio menor será la sensibilidad al precio y tendremos valores inferiores en la elasticidad del mercado.
- **Lealtad del cliente.** Cuanto mayor sea la lealtad de un cliente hacia una empresa o hacia una marca menor será la probabilidad de cambio, aunque su proveedor habitual suba el precio. Ahora bien, si la lealtad de los clientes es baja, la facilidad de cambio será mayor y el valor del concepto elasticidad será más alto. Las empresas pueden calcular el índice «facilidad de cambio», estimando el nivel del valor de las variables que lo integran, a saber: diferenciación de producto, coste del cambio, y lealtad de los clientes (véase figura 8-21). La estimación de este índice constituye una de las dimensiones del concepto elasticidad de la demanda del mercado (véase figura 8-22).

Condiciones del mercado: Situación de la oferta y demanda

En la mayoría de los mercados la oferta supera a la demanda. Así, en el mercado del automóvil la elasticidad de la demanda tiende a ser elevada ya que los clientes pueden realizar análisis comparativos de los productos con facilidad. En aquellos mercados en los que la demanda es mayor que la oferta, la elasticidad del mercado tiende a ser menor. En la construcción del índice condiciones del mercado se pueden incluir las siguientes variables: situación de la oferta, situación de la demanda y productos sustitutivos.

- **Condiciones de la oferta.** En situaciones con exceso de oferta el mercado tiende a ser elástico, sensible a los precios. Ahora bien, en situaciones excepcionales o de problemas de suministro a corto plazo, incluso en el caso de mercancías, la demanda puede ser inelástica a los cambios de precios.
- **Condiciones de la demanda.** Cuando la demanda es fuerte y creciente, el mercado tiende a ser menos elástico, menos sensible a los cambios de precios. Por otra parte, en mercados débiles o con demanda plana, los mercados tienden a ser más sensibles a los precios.

FIGURA 8-22 GUÍAS PARA ESTIMAR LA ELASTICIDAD DEMANDA-PRECIO



- **Sustitutos.** En los mercados en los que existan muchos productos sustitutivos, como en el caso de las bebidas, la sensibilidad al precio es alta dado que los consumidores tienen muchos productos donde elegir. En el mercado de los medicamentos existen pocos productos sustitutivos, lo que disminuye la elasticidad de la demanda.

Las directrices hasta aquí expuestas y la información contenida en la figura 8-22 pueden ayudar a los directivos a estimar la relación entre las condiciones del mercado y su impacto en la elasticidad. La utilización del índice facilidad de cambio y del índice condiciones de mercado le ayudarán a estimar la elasticidad del mercado en relación a los precios. Por supuesto, el cálculo de la elasticidad real, tras un cambio de precio, le ayudará a revisar los índices anteriores.

EL ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS

A medida que las empresas añaden productos a sus líneas refuerzan las posibilidades de crecimiento de sus ventas, pero también las posibilidades de canibalización entre sus productos. Además de conocer la elasticidad de un mercado hacia un producto concreto hay que conocer también el valor de la elasticidad cruzada con otros productos. Los productos sustitutivos tienen una elasticidad cruzada positiva; la disminución del precio de un producto hará disminuir la demanda hacia el producto sustitutivo. Los productos complementarios tienen una elasticidad cruzada negativa; la disminución del precio de un producto hará aumentar la demanda hacia el producto complementario. Dado

el efecto que el cambio de precio de un producto ocasiona sobre la demanda de los productos sustitutivos y complementarios, las empresas harán bien en estimar el impacto global sobre los beneficios de la compañía.

El establecimiento del precio de productos sustitutivos

Cuando una empresa extiende su línea de productos tiene que tener en cuenta el grado de canibalización sobre los productos ya existentes. Por ejemplo, una empresa que ofrezca publicidad en Páginas Amarillas y publicidad por correo directo comprobará que existe una elasticidad cruzada con un valor aproximado de 0,8. Esto significa que si la empresa aumenta el precio de la publicidad de las inserciones en Páginas Amarillas en un 10% la demanda de publicidad directa aumentará un 8%, supuesto que no se haya realizado ningún cambio en el precio de la publicidad por correo directo. La elasticidad cruzada entre estos productos y otros medios publicitarios tales como la publicidad en periódicos, televisión y radio es inferior a 0,3. La figura 8-23 muestra las elasticidades y cuotas de mercado de nueve marcas de detergentes, así como la elasticidad cruzada entre ellas[12]. Como puede verse, la elasticidad cruzada es mayor para las marcas que gozan de mayores cuotas de mercado.

Para una mejor comprensión de los efectos del cambio del precio de un producto sobre los productos sustitutivos, analicemos el ejemplo de dos modalidades de café, vendidas en una misma tienda. El café corriente se vendía a 1,40 $ la taza y el café de especialidad a 1,75$. La demanda de café corriente era elástica (–2) y la demanda de café de especialidad inelástica (–0,8). Sin embargo, los consumidores de café corriente estaban más dispuestos a cambiar de producto (elasticidad cruzada 0,4) que los consumidores de café de especialidad (elasticidad cruzada 0,2). Si bien se pueden considerar distintas estrategias de precio, un aumento del 10% en el precio del café de especialidad aumentaría la contribución total de los cafés a la tienda, desde una cifra de 21.750 $ a una posterior de 22.588$.

El establecimiento del precio de productos complementarios

El cambio del precio de un producto afectará también, por supuesto, a la demanda de los productos complementarios. Como ejemplo de productos complementarios de los ordenadores podemos citar

FIGURA 8-23 ELASTICIDAD DEL PRECIO Y ELASTICIDAD CRUZADA, PARA NUEVE MARCAS COMPETIDORAS EN LA CATEGORÍA DE DETERGENTES

Marca	Cuota (%)	Wisk	Tide	Surf	Era	Solo	Cheer	Bold-3	All	Fab
Wisk	22,7	–1,37	0,31	0,37	0,23	0,11	0,12	0,09	0,08	0,07
Tide	21,5	0,33	–1,39	0,37	0,23	0,11	0,13	0,09	0,08	0,07
Surf	19,5	0,48	0,46	–1,91	0,33	0,16	0,16	0,12	0,11	0,09
Era	13,5	0,36	0,33	0,39	–1,57	0,11	0,12	0,10	0,08	0,07
Solo	5,9	0,36	0,34	0,41	0,25	–1,78	0,13	0,11	0,10	0,07
Cheer	4,9	0,46	0,47	0,47	0,31	0,15	–2,20	0,12	0,13	0,09
Bold-3	4,4	0,49	0,44	0,49	0,34	0,18	0,16	–2,32	0,11	0,10
All	3,6	0,48	0,46	0,50	0,32	0,17	0,20	0,12	–2,36	0,10
Fab	3,6	0,50	0,50	0,49	0,33	0,16	0,17	0,14	0,12	–2,41

Elasticidades: las cifras representan cómo afecta un cambio del 1% en cada marca (columnas) a la cuota de mercado del resto (filas).

FIGURA 8-24 IMPACTO DE UN CAMBIO DE PRECIOS SOBRE LOS DISTINTOS PRODUCTOS DE LA LÍNEA, CUANDO LOS PRODUCTOS SON SUSTITUTIVOS

De-a Cambio de precio	Corriente	De especialidad 10%
Corriente	−2,0	0,4
De especialidad	0,2	−0,8

Resultados antes del cambio de precios	Corriente	De especialidad	Línea de productos
Volumen (unidades vendidas)	**25.000**	**5.000**	**30.000**
Precio unitario	1,40$	1,75$	1,46$
Ingresos por ventas	**35.000$**	**8.750$**	**43.750$**
Coste variable unitario	0,70$	0,90$	0,73$
Margen unitario	0,70$	0,85$	0,73$
Contribución total	**17.500$**	**4.250$**	**21.750$**

Resultados después del cambio de precios	Corriente	De especialidad	Línea de productos
Volumen			
Corriente	25.000		25.000
De especialidad	500	4.600	5.100
Volumen neto	**25.500**	**4.600**	**30.100**
Nuevo precio	1,40$	1,93$	1,48$
Ventas	**35.700$**	**8.878$**	**44.578$**
Coste variable unitario	0,70$	0,90$	0,73$
Margen unitario	0,70$	1,03$	0,75$
Contribución total	**17.850$**	**4.738$**	**22.588$**

el *software* y las impresoras. La demanda de estos productos se modificará si cambia el precio de los ordenadores. Supongamos que la elasticidad cruzada, entre ordenadores y programas de *software* para hojas de cálculo, fuera de –0,6, es decir, un cambio del precio del 1% en ordenadores supondría una variación del 0,6% en la demanda de programas. En concreto, si la industria informática disminuye los precios de los ordenadores en un 10% la demanda de programas aumentará un 6%. O, en el caso contrario, si la industria informática aumenta sus precios en un 10% la demanda de programas disminuirá un 6%.

Para una mejor comprensión de los efectos del cambio del precio de un producto sobre los productos complementarios, analicemos el caso de café y bollería vendidos en una misma tienda. Como puede verse en la figura 8-25 el precio de la taza de café era de 1,50$ y el de la bollería 1,95$. La demanda de café es un poco más elástica (–2) que la de bollería (–1,5). Sin embargo, la probabilidad de que los consumidores diarios de café se tomen también un bollo es superior a que los habituales del bollo tomen también café. Así, un aumento de las ventas de café supondrá también

FIGURA 8-25 IMPACTO DE UN CAMBIO DE PRECIOS, SOBRE LOS DISTINTOS PRODUCTOS DE LA LÍNEA, CUANDO LOS PRODUCTOS SON COMPLEMENTARIOS

De-a Cambio de precio	Café −10%	Alimentación
Café	−2,0	−0,4
Alimentación	−0,1	−1,5

Resultados antes del cambio de precios	Café	Alimentación	Línea de productos
Volumen (unidades vendidas)	**30.000**	**10.000**	**40.000**
Precio unitario	1,50$	1,95$	1,61$
Ingresos por ventas	**45.000$**	**19.500$**	**64.500$**
Coste variable unitario	0,75$	1,00$	0,81$
Margen unitario	0,75$	0,95$	0,80$
Contribución total	**22.500$**	**9.500$**	**32.000$**

Resultados después del cambio de precios	Café	Alimentación	Línea de productos
Volumen			-
Café	36.000	400	36.400
Alimentación	-	10.000	10.000
Volumen neto	**36.000**	**10.400**	**46.400**
Nuevo precio	1,35$	1,95$	1,48$
Ventas	**48.600$**	**20.280$**	**68.880$**
Coste variable unitario	0,75$	1,00$	0,81$
Margen unitario	0,60$	0,95$	0,68$
Contribución total	**21.600$**	**9.880$**	**31.480$**

un aumento de las ventas de bollería (elasticidad cruzada= –0,4). Un aumento del consumo de bollería es menos probable que ocasione un aumento del consumo de café (elasticidad cruzada –0,1). Si bien se pueden considerar distintas estrategias de cambio de precio, una disminución del precio del café en un 10% haría aumentar tanto la demanda de cafés como la de bollería. En la figura 8-25 se analizan los resultados de estos cambios.

■ Resumen

El establecimiento del precio es una decisión crucial, tanto para la percepción del valor de los clientes como para la rentabilidad empresarial. Unos precios elevados suponen unos márgenes mayores, pero pueden ocasionar una disminución del volumen de ventas, si el valor de los beneficios percibidos resulta menor que la percepción de los costes incrementales. En aquellos mercados competi-

tivos en los que la diferenciación del producto sea posible, el establecimiento de los precios en base al análisis del mercado proporciona una lógica orientada tanto a prestar niveles más altos de valor a los clientes como de mayor rentabilidad a las empresas.

El establecimiento de precios basado en el análisis del comportamiento de los mercados comienza con los clientes, la competencia y el posicionamiento de la empresa y continúa con el margen. Como contraste, el establecimiento de precios basado en el análisis de los costes de la empresa parte del coste de elaboración del producto y del margen deseado, continuando hasta llegar a la definición del precio para el mercado. En aquellos mercados en los que la diferenciación del producto sea posible, la fijación de los precios, partiendo de los costes de la empresa, puede conducir a un precio diferente al que el mercado está dispuesto a pagar. Sin embargo, en aquellos casos en los que la diferenciación del producto sea mínima y los consumidores sean muy sensibles al precio, el sistema de establecimiento de precios partiendo de los costes de elaboración del producto, puede ser una metodología muy válida para establecer los precios, en la práctica.

Los cambios en los precios de la empresa afectan tanto al volumen de sus ventas como a su margen. Una disminución de precios que consiga aumentar el volumen y los ingresos por ventas, pero que disminuya la contribución total, tendrá un efecto negativo sobre la generación de beneficios a la empresa. El objetivo de cualquier estrategia de precios debería ser mantener o aumentar los beneficios de la compañía. Dado que la contribución total es el resultado de multiplicar el volumen de ventas por el margen, un cambio de precio, al afectar tanto al volumen como el margen, afecta también a la contribución total.

Los cambios de precio afectan al margen empresarial, y en cierta medida a los gastos fijos, lo que hace recomendable la utilización del análisis del punto muerto, a la hora de valorar el beneficio potencial y riesgo de cada cambio de precios. El análisis del punto muerto se puede realizar centrado en el volumen de ventas y/o en la cuota de mercado empresarial. El análisis del punto muerto centrado en la cuota de mercado permite a las empresas calibrar el beneficio potencial y riesgo de cada cambio, teniendo en cuenta la diferencia entre cuota de mercado real y cuota de mercado objetivo.

La elasticidad de la demanda de los mercados en relación al precio es una unidad de medida de la sensibilidad de los consumidores hacia el precio. Cuando la demanda es inelástica, los aumentos de los precios ocasionan una disminución inferior del volumen de ventas, y por lo tanto, un aumento de la los ingresos y de los beneficios empresariales. En el caso de la demanda inelástica la disminución de los precios ocasionará un aumento inferior del volumen, y por lo tanto una disminución tanto de los ingresos como de los beneficios. Cuando la demanda sea elástica, la disminución de los precios ocasionará mayor volumen, y mayores ingresos. Sin embargo, el efecto sobre los beneficios es variable, disminuyendo si los márgenes son pequeños. El cálculo del valor de la elasticidad no es sencillo. Por otra parte, su valor varía con el tiempo, en la medida que cambian los mercados. Una buena comprensión de los índices y variables que afectan al concepto elasticidad aporta a la empresa guías útiles para dirigir sus políticas de precios.

El establecimiento de precios para las líneas de productos es una tarea complicada, como consecuencia de la existencia de elasticidad cruzada entre los distintos productos de la línea. La demanda de productos sustitutivos varía en la misma dirección que el cambio de precios del producto original. La demanda para productos complementarios se modificará en sentido opuesto al cambio de precio del producto básico.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1 ¿Por qué podría variar el enfoque de los fabricantes de ordenadores a la hora de fijar sus precios, desde una orientación costes hasta una orientación mercado?

2 ¿En qué medida el conocimiento del comportamiento de los clientes y de la competencia influye en la definición de las estrategias de precios?
3 ¿Por qué razón el grupo aeroespacial de la empresa GE, a la hora de decidir su precio para presentarse a un concurso de las fuerzas aéreas americanas, podría priorizar el sistema de costes al sistema de mercado?
4 ¿Cómo podría fijar su precio un fabricante de equipos de movimiento de tierra, poseedor de una productividad superior, utilizando el concepto de valor económico?
5 ¿Cómo afrontaría la fijación del precio para un coche deportivo Lexus? ¿Qué elementos del valor percibido por los clientes serían importantes a la hora de fijar un precio basado en el mercado?
6 ¿Utiliza la empresa de ordenadores Compaq una estrategia de fijación de precio basado en costes? ¿Por qué? ¿Cuál es la lógica que apoya esta estrategia?
7 ¿En qué medida los tres segmentos definidos en el texto para el mercado de teléfonos móviles, contribuyen a aportar valor a los integrantes de cada uno de los segmentos?
8 ¿Cuándo recomendaría a las empresas que utilicen el sistema de precios basado en costes?
9 ¿Es posible que una disminución de precios que aumenta el volumen de ventas y los ingresos de una empresa le pueda ocasionar una disminución de beneficios?
10 Explique en qué medida la facilidad de cambio de solución y las condiciones del mercado influencian la elasticidad de la demanda para servicios dentales y para servicios de fontanería.
11 En el año 2000, la demanda del mercado de ordenadores personales era de 129 millones de personas y su precio medio de 1.922 $. El margen medio era de un 20% sobre las ventas. En el año 2003, los precios bajaron a 1.708 $ y el volumen de demanda creció hasta 161 millones de personas. Los márgenes disminuyeron al 17% sobre la cifra de ventas. ¿Cuál es la elasticidad para este período y cómo se modificaron los ingresos por venta y la contribución total (volumen x margen).
12 Si la demanda del consumo de café y de donuts es elástica, y se consideran como productos complementarios, siendo el margen de los donuts superior al del café, ¿cómo variaría los precios para aumentar la rentabilidad de la cafetería?
13 Partiendo de los datos de la figura 8-24, ¿en qué medida un incremento del precio del café de especialidad aumentaría las ventas y los beneficios de la empresa?
14 ¿Cómo utilizaría la empresa de ordenadores Dell el sistema de establecimiento de precios para concursos, ante una petición de oferta de 1.000 ordenadores de una empresa de seguros?
15 ¿Qué estrategia de precios recomendaría a Gillette, a la hora de lanzar su nueva maquinilla «Mach3», «desnatado o penetración»? ¿Qué factores y presunciones influencian la elección de la estrategia para el lanzamiento de nuevos productos?
16 ¿Por qué razón el análisis del punto muerto centrado en la cuota de mercado es más útil para las empresas, en general, que el análisis del punto muerto centrado en el volumen?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best. Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Impacto de la elasticidad y de los cambios de precios en las ventas y beneficios

De-a Cambio de precio	Corriente 0%	De especialidad 0%
Corriente	−2,0	
De especialidad		−0,8

Resultados antes del cambio de precios	Corriente	De especialidad	Línea de productos
Volumen (unidades vendidas)	25.000	5.000	30.000
Precio unitario	1,40$	1,75$	1,46$
Ingresos por ventas	35.000$	8.750$	43.750$
Coste variable unitario	0,70$	0,90$	0,73$
Margen unitario	0,70$	0,85$	0,73$
Contribución total	17.500$	4.250$	21.750$

Resultados después del cambio de precios	Corriente	De especialidad	Línea de productos
Volumen (unidades vendidas)	25.000	5.000	30.000
Precio unitario	1,40$	1,75$	1,46$
Ingresos por ventas	35.000$	8.750$	43.750$
Coste variable unitario	0,70$	0,90$	0,73$
Margen unitario	0,70$	0,85$	0,73$
Contribución total	17.500$	4.250$	21.750$

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el impacto sobre las ventas y los beneficios empresariales, de los cambios en los precios de dos productos de diferentes elasticidades, sin elasticidad cruzada entre ellos. La tabla «resultados antes del cambio del precio» le permite comparar las ventas y beneficios de ambos productos, en la situación inicial. Los datos contenidos en las celdillas sombreadas se pueden cambiar durante la realización del ejercicio de aplicación. Por otra parte, si usted así lo desea, puede realizar una aplicación particular, incorporando los datos que usted desee, en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos que aparecen en la tabla, estime cómo se modificaría en las ventas y beneficios de la empresa ante un cambio del precio del café corriente de un 10%. Decida qué es mejor, si subir o bajar el precio. Realice la misma operación para el café de especialidad. Finalmente, ¿cuál sería el cambio de precios que usted recomendaría para la línea de productos y cómo afectaría a las ventas y beneficios de la empresa?

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Impacto sobre las ventas y beneficios de la empresa de los cambios de precios de dos productos sustitutivos

De-a Cambio de precio	Corriente 0%	De especialidad 0%
Corriente	−2,0	0,4
De especialidad	0,2	−0,8

Resultados antes del cambio de precios	Corriente	De especialidad	Línea de productos
Volumen (unidades vendidas)	25.000	5.000	30.000
Precio unitario	1,40$	1,75$	1,46$
Ingresos por ventas	35.000$	8.750$	43.750$
Coste variable unitario	0,70$	0,90$	0,73$
Margen unitario	0,70$	0,85$	0,73$
Contribución total	17.500$	4.250$	21.750$

Resultados después del cambio de precios	Corriente	De especialidad	Línea de productos
Nueva Demanda			
Café corriente	25.000	0	25.000
Café de especialidad	0	5.000	5.000
Volumen neto	25.000	5.000	30.000
Nuevo precio	1,40$	1,75$	1,46$
Ventas	35.000$	8.750$	43.750$
Coste variable unitario	0,70$	0,90$	0.73$
Margen unitario	0,70$	0,85$	0,73$
Contribución total	17.500$	4.250$	21.750$

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el impacto sobre las ventas y beneficios empresariales, de los cambios en los precios de dos productos sustitutivos, de diferentes elasticidades, con elasticidad cruzada entre ellos. La tabla «resultados antes del cambio del precio» le permite comparar las ventas y beneficios de ambos productos, en la situación inicial. Los datos contenidos en las celdillas sombreadas se pueden cambiar durante la realización del ejercicio de aplicación. Por otra parte, si usted así lo desea, puede realizar una aplicación particular, incorporando los datos que usted desee, en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos que aparecen en la tabla, estime cómo se modificaría en las ventas y beneficios de la empresa ante un cambio del precio del café corriente de un 10%. Decida qué es mejor, si subir o bajar el precio. Realice la misma operación para el café de especialidad. Finalmente, ¿cuál sería el cambio de precios que usted recomendaría para la línea de productos y cómo afectaría a las ventas y beneficios de la empresa?

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Impacto sobre las ventas y beneficios de la empresa, de los cambios de precios de dos productos complementarios

De-a Cambio de precio	Café 0%	Alimentación 0%
Café	−2,0	0,4
Alimentación	0,2	−1,5

Resultados antes del cambio de precios	Café	Alimentación	Línea de productos
Volumen (unidades vendidas)	25.000	5.000	30.000
Precio unitario	1,40$	1,75$	1,46$
Ingresos por ventas	35.000$	8.750$	43.750$
Coste variable unitario	0,70$	0,90$	0,73$
Margen unitario	0,70$	0,85$	0,73$
Contribución total	17.500$	4.250$	21.750$

Resultados después del cambio de precios	Café	Alimentación	Línea de productos
Nueva Demanda			
Café	25.000	0	25.000
Alimentación	0	5.000	5.000
Volumen neto	25.000	5.000	30.000
Nuevo precio	1,40$	1,75$	1,46$
Ventas	35.000$	8.750$	43.750$
Coste variable unitario	0,70$	0,90$	0,73$
Margen unitario	0,70$	0,85$	0,73$
Contribución total	17.500$	4.250$	21.750$

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el impacto sobre las ventas y beneficios empresariales, de los cambios en los precios de dos productos complementarios, con elasticidad cruzada entre ellos. La tabla «resultados antes del cambio del precio» le permite comparar las ventas y beneficios de ambos productos, en la situación inicial. Los datos contenidos en las celdillas sombreadas se pueden cambiar durante la realización del ejercicio de aplicación. Por otra parte, si usted así lo desea, puede realizar una aplicación particular, incorporando los datos que usted desee, en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos que aparecen en la tabla, estime cómo se modificarían las ventas y beneficios de la empresa ante un cambio del precio del café corriente de un 10%. Decida qué es mejor, si subir o bajar el precio. Realice la misma operación para el producto de alimentación. Finalmente, ¿cuál sería el cambio de precios que usted recomendaría para la línea de productos y cómo afectaría a las ventas y beneficios de la empresa?

Notas

1. A. Cleland and A. Bruno, *The Market Value Process* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996): 106; D. Kirkpatrick, "The Revolution at Compaq Computer," *Fortune* (December 14, 1992): 80–88.
2. P. Noble and T. Gruca, "Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice," *Marketing Science* vol. 18, no. 3 (1999): 435–454.
3. G. Cressman, Jr., "Commentary on Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice," *Marketing Science* vol. 18, no. 3 (1999): 455–457.
4. R. Best, "Marketing Excellence Survey," *www.MESurvey.com*: (accessed) September, 2004.
5. Michael Morris and Gene Morris, *Market-Oriented Pricing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1990): 93–100.
6. R. Dolan and H. Simon, *Power Pricing* (New York: Free Press, 1966): 82–83.
7. California Technology Stock Letter (February 4, 1999): 4.
8. "Annual Statement Statistics," Robert Morris Agency, 1996.
9. Thomas Nagle and Reed Holder, *The Strategy and Tactics of Pricing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995): 199–206.
10. Gerald Smith and Thomas Nagle, "Financial Analysis for Profit-Driven Pricing," *Sloan Management Review* (Spring 1994): 71–84.
11. R. Dolan and H. Simon, *Power Pricing* (New York: Free Press, 1996): 222–241.
12. Gerard Tellis, "The Price Elasticity of Selective Demand: A Meta-Analysis of Econometric Models of Sales," *Journal of Marketing Research* (November 1988): 331–341.

CAPÍTULO 9

Canales de marketing y e-marketing

Durante los últimos 50 años, Dow Corning ha sido la empresa líder en el mercado de las aplicaciones tecnológicas de silicio. Sus productos se han expandido a muchas aplicaciones en el campo de la electrónica, construcción, salud y otras muchas aplicaciones industriales. Sin embargo, a medida que muchas de estas aplicaciones llegaban a la etapa de madurez en su ciclo de vida, se hacían menos competitivas. El enfoque de la empresa, centrado en servicios de consultoría técnica, no funcionaba bien en las aplicaciones a mercados muy sensibles al precio. En consecuencia, con algunas dificultades, Dow Corning comenzó a utilizar nuevas estrategias de distribución, que requerían la utilización de estrategias de marketing radicalmente diferentes[1].

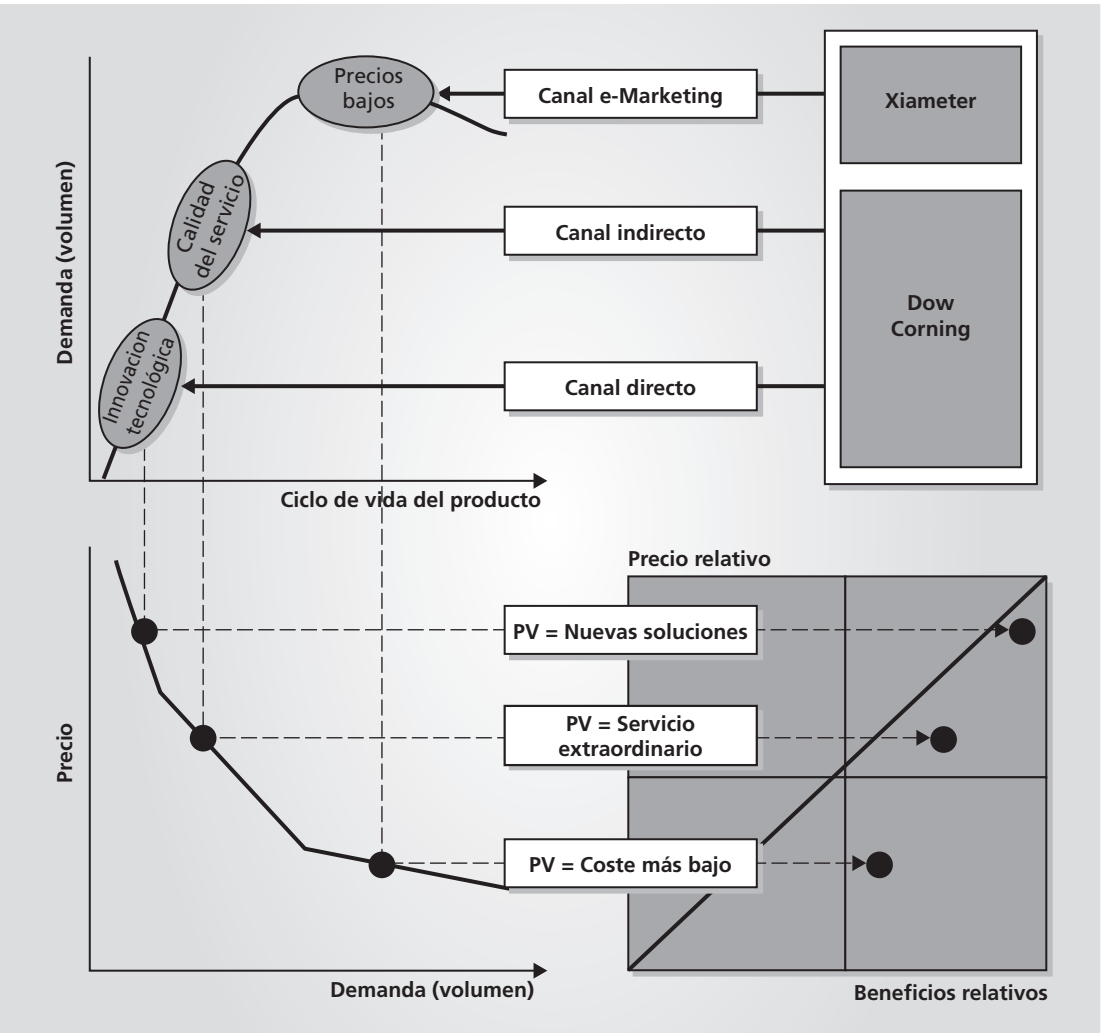
La investigación de mercado realizada por la empresa llevó a la identificación de dos segmentos de mercado, que podrían atenderse, de una forma rentable, con el enfoque de marketing tradicionalmente utilizado por la empresa. Como puede verse en la figura 9-1, el segmento de innovación tecnológica podría atenderse con la utilización de un canal directo de la propia empresa. El segmento sensible a la calidad de los servicios podría atenderse con una estrategia mixta de canal. La utilización de esta estrategia resultaba más apropiada para nuevas aplicaciones de alto crecimiento en el mercado actual. Pero, el segmento sensible a los precios requería una estrategia de canal y un marketing mix diferente. Esta estrategia suponía menos inversión en servicios y fuerza de ventas, y precios más competitivos. Estos hechos condujeron a la empresa a la utilización del e-marketing, como estrategia de distribución más eficiente en costes. Como la estrategia a seguir diferría sensiblemente del posicionamiento de producto utilizado inicialmente, los 400 productos que se comercializarían con el canal e-marketing, se venderían con un nuevo nombre de marca, Xiameter.

La compra de Xiameter a través del canal e-marketing permite a los clientes comparar sus precios con los de la competencia, para asegurarles que obtienen el mejor precio disponible en el mercado, en ese momento. Las órdenes de compra se realizan *on-line*, y los productos se envían con una garantía en el tiempo de entrega. El éxito y la rentabilidad de esta nueva estrategia se encuentran directamente ligados con la utilización de un sistema de distribución sin adornos, y más eficiente en costes.

E-marketing proporciona a empresas ya establecidas como Dow Corning, General Electric, o Charles Schwab un canal de marketing adicional para alcanzar a nuevos clientes y atender a los antiguos, de una forma más eficiente. En este tipo de empresas la utilización de los servicios e-marketing se apoya en el valor de las marcas ya existentes, en las capacidades de la cadena de suministros y en los gastos operativos ya en curso. En contraposición, algunas nuevas empresas han escogido desarrollar su negocio alrededor de e-marketing, utilizando este canal como su fuente primaria para el desarrollo de la marca, e interactuando con los clientes y entregando los productos a través de este mismo sistema. Empresas como Amazon.com, ETrade o eBay se fundaron bajo la premisa de que e-marketing sería su canal fundamental y el componente básico de su modelo de

negocio. El valor que estas empresas proporciona a sus clientes, y las ventas y rentabilidad que obtienen, están directamente relacionados con una gestión exitosa del canal e-marketing. Esta alternativa resulta vital para la existencia y supervivencia de estas compañías.

FIGURA 9-1 ENTREGA MULTICANAL DE MÚLTIPLES PROPUESTAS DE VALOR (PV)



LOS CANALES DE MARKETING Y LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La elección y gestión de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre tres importantes áreas de resultados:

1. **Valor al cliente:** los canales de marketing pueden aumentar o reducir el valor recibido por los clientes, según cual sea la calidad de los servicios y la eficiencia con que se les trate.
2. **Ingresos por ventas:** La elección de los canales determina el alcance a los clientes, lo que, a su vez, influencia las ventas a los clientes actuales o a clientes potenciales.
3. **Rentabilidad:** La elección de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre los márgenes y gastos de marketing de la empresa, y puede jugar un papel fundamental en los beneficios que pueden obtenerse a través de un determinado canal.

En el campo de los ordenadores personales han surgido nuevos canales de distribución para atender a las necesidades de nuevos tipos de clientes. Como puede verse en la figura 9-2, Hewlett-Packard ha gestionado sus negocios utilizando un complejo sistema de canales de marketing, confiando en la utilización combinada de canales directos e indirectos. En contraste, la empresa Dell, líder actual del mercado, ha construido su posición apoyándose en la utilización de canales directos de marketing, utilizando marketing directo, e-marketing y fuerza de ventas.

Los canales de distribución constituyen un elemento clave en la cadena de suministro que une a fabricantes con usuarios finales. Como ilustra la figura 9-3, la gestión de la cadena de suministro incluye la gestión de materiales, información, y dinero que fluye, desde las empresas de suministro, a las empresas fabricantes, a los canales asociados que proporcionan los productos al

FIGURA 9-2 CANALES DE MARKETING UTILIZADOS EN LA VENTA DE ORDENADORES: DELL *VERSUS* HEWLETT-PACKARD

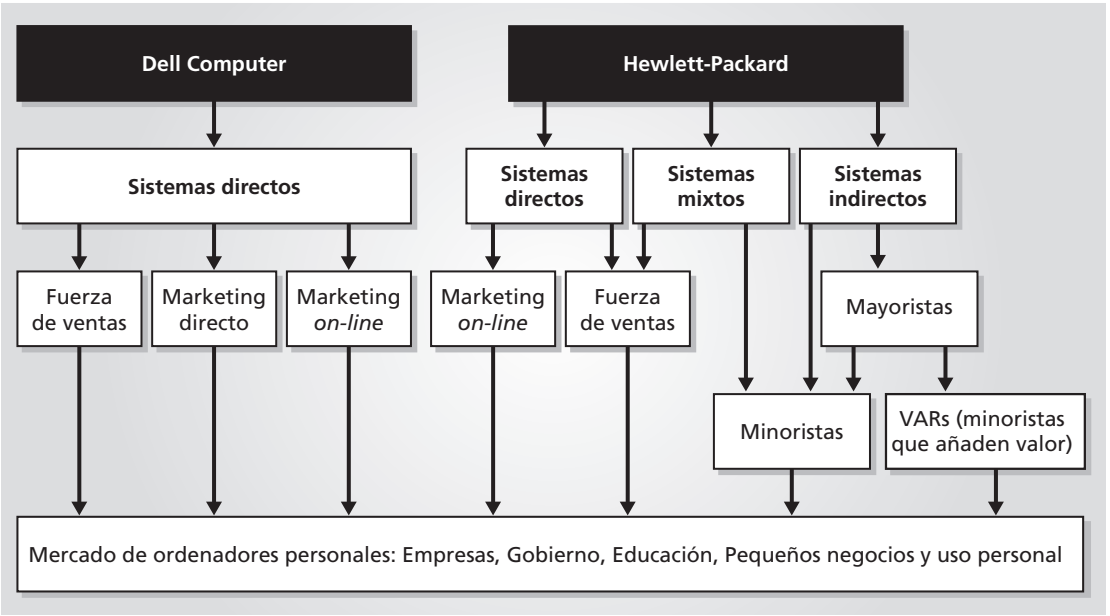
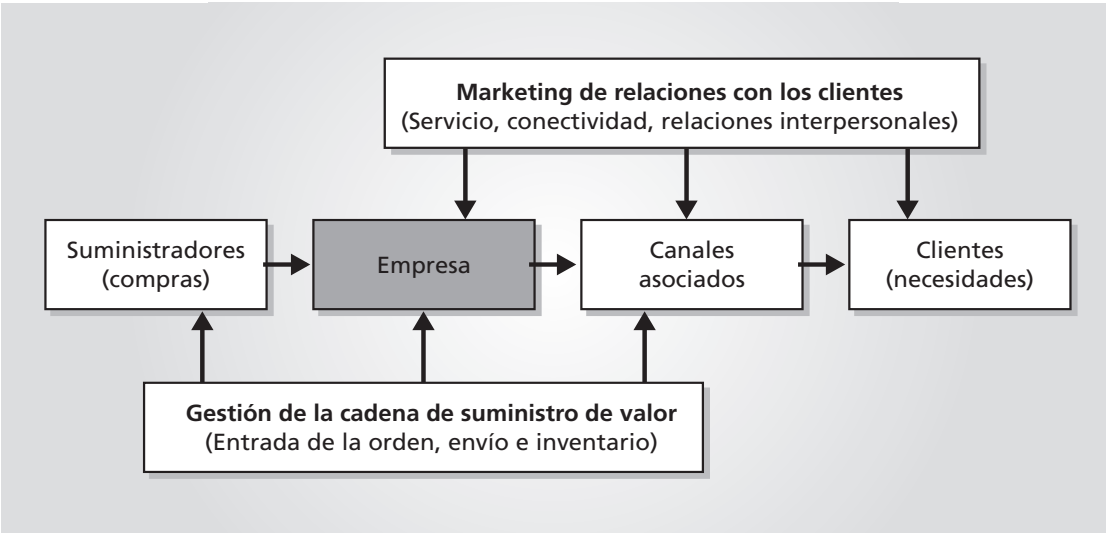


FIGURA 9-3 ACTIVIDADES DE LOS CANALES DE MARKETING



usuario final. Algunas empresas como SAP se han posicionado como líderes en el mercado de la gestión de la cadena de suministro, desarrollando sistemas para ayudar a las empresas a gestionar de una manera más eficiente funciones de logística, tales como la recepción de órdenes de compra, inventario y transporte de los productos entre una empresa, sus suministradores y sus canales asociados.

Las empresas que venden sus productos a través de canales asociados, no interaccionan de forma directa con el usuario final del producto. El marketing de relaciones con los clientes (CRM) es una actividad de gestión, que ayuda a las empresas a establecer relaciones interpersonales con los clientes, incluso cuando se necesite la utilización de canales intermedios para alcanzar a los usuarios. Con la llegada de las tecnologías de Internet y de la utilización de los canales e-marketing, CRM permite que las empresas obtengan un mayor foco en las necesidades y preferencias individuales de los clientes. Cuando CRM se gestiona de una forma adecuada, ayuda a las empresas a gestionar mejor este proceso, mejorando la satisfacción y nivel de recompra de los clientes.

A la hora de conectar a una empresa con los usuarios finales de los productos se pueden escoger muchos canales de marketing. El propósito de este capítulo es comprender cómo impactan los canales asociados en la consecución de los resultados empresariales, e identificar las distintas soluciones de distribución que pueden configurarse para llegar, de una forma eficaz, a clientes con diferentes necesidades. Examinaremos también en qué medida los canales de marketing pueden constituir una fuente de ventaja competitiva.

UNIDADES DE MEDIDA DE LAS FUNCIONES DE CANALES DE MARKETING

Los resultados de los canales de marketing se pueden sintetizar en tres aspectos: alcance al cliente, eficiencia operativa y calidad de servicio. Para conseguir un servicio efectivo al cliente y una gestión eficiente de los costes del canal hay que conseguir buenos resultados en los tres campos. Si la empresa no puede llegar a sus clientes potenciales no se producirán ventas. Si las operaciones no se

pueden gestionar de una forma eficiente, el coste de atender a los clientes será demasiado alto para conseguir rentabilidad. Si el servicio a los clientes es pobre, el nivel de recompra de los clientes disminuirá, incluso aunque se pueda llegar a los mismos y atenderles de una forma eficiente. Como puede verse en la figura 9-4, para que el marketing de los canales consiga el nivel deseado de ventas, beneficios y satisfacción en los clientes, los tres componentes de las funciones de los canales deben operar a niveles satisfactorios[2].

Alcance a los clientes

Uno de los principales objetivos de marketing en la colaboración con un canal es alcanzar, llegar al público objetivo. Por supuesto, hay que realizar esta tarea de una forma efectiva en costes y proporcionar el nivel de calidad deseado por el público objetivo. Cada canal de distribución difiere en su estructura y capacidad de alcance a los clientes. Cuando se utilizan los canales directos de marketing, las empresas se involucran en un contacto directo con sus clientes. Esto lo pueden hacer a través de su fuerza de ventas, utilizando el marketing directo, el temarketing, o el e-marketing. La utilización de canales indirectos de marketing supone la colaboración con intermediarios, sean estos mayoristas, minoristas, o comercios de valor añadido.

Para ilustrar el impacto de la elección de los canales en el alcance a los clientes y en las ventas de la empresa, examinemos cómo modificó su estrategia de canal de distribución la empresa Dow Chemical, para la mejora de las ventas de Epoxy. El mercado mundial empresa a empresa (B2B) para este producto se estima en 5 mil millones de dólares. Este mercado lo integran unos 2.000 clientes, de los cuales un 20% de los mismos realiza el 80% de las compras. Estos 400 clientes realizan un nivel medio de compras anuales de 10 millones de dólares, y la empresa les atiende utilizando un canal directo de marketing, como puede verse en la figura 9-5. Si bien la utilización de este canal resulta efectiva en costes y rentable para la empresa, no se podría utilizar con los mismos resultados para los restantes 1.600 clientes potenciales de Epoxy, cuya cifra de compras es considerablemente menor y que geográficamente son bastante más difíciles de alcanzar.

En el año 2000 Dow-Chemical lanzó e-epoxy.com, invirtiendo 2 millones de dólares en su lanzamiento, en un esfuerzo por alcanzar, de una forma efectiva en costes, a los 1.600 clientes restantes. Durante las primeras siete semanas, el nuevo canal atrajo una media de 200 nuevos visitantes por semana, de los cuales 100 repetían la visita, en la semanas siguiente. Las dos terceras partes de las ventas producidas en este canal e-marketing correspondieron a clientes que nunca habían realizado compras a Dow-Chemical[3]. El resultado final fue un aumento en las ventas, cuota de mercado y nuevos clientes para la empresa.

FIGURA 9-4 COMPONENTES OPERATIVOS DE LOS RESULTADOS DE CANAL

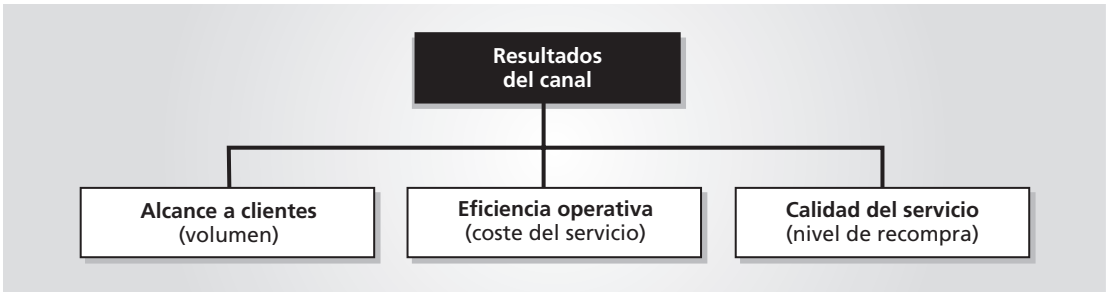
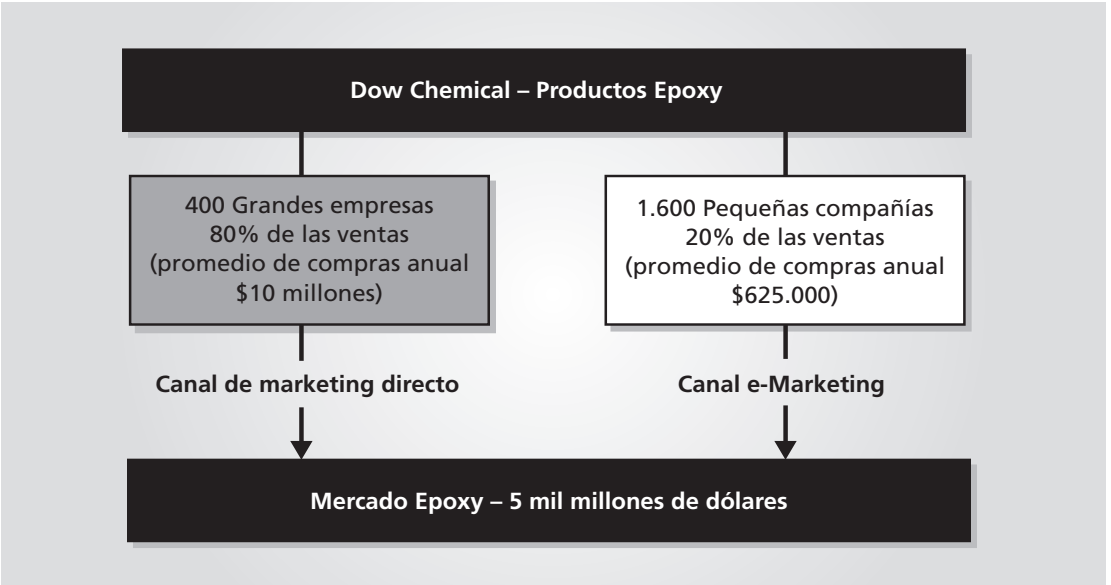


FIGURA 9-5 ALCANCE DE NUEVOS CLIENTES CON LA UTILIZACIÓN DE UN CANAL E-MARKETING



El canal de marketing, quizá con el mayor potencial de mejora del alcance a clientes, es el canal e-marketing. Su capacidad de llegar a un potencial de nuevos clientes, con insignificantes costos marginales de marketing, ha hecho que la mayoría de las empresas inviertan, de alguna forma, en e-marketing. Por ejemplo, General Electric añadió un canal e-marketing, para complementar a sus canales tradicionales, de forma similar a lo que hizo Dow-Chemical con e-epoxy.com. GE consiguió resultados inmediatos en su canal e-marketing, donde sus ventas pasaron de 7 mil millones de dólares en el año 2000, a 14 en el año 2001. La mayor parte del crecimiento de las ventas en el canal e-marketing se atribuyó a nuevos clientes.

Eficiencia operativa

Los canales de marketing difieren también en su estructura de costes. La utilización de un canal directo de marketing proporciona a la empresa mayores márgenes, pero la compañía tiene que soportar también el coste total de la gestión del canal y de los gastos de marketing. La utilización de un canal indirecto ofrece a la empresa márgenes menores, pero disminuye también sus costes de marketing y de gestión del canal. En este último caso, el intermediario recibe una parte del margen a cambio de responsabilizarse de la ejecución de varias funciones comerciales.

En el ejemplo que vamos a analizar la contribución neta de marketing de los dos canales es la misma, pero los ingresos y estructura de costes es diferente. Los dos canales de distribución consiguen un volumen de ventas de 100.000 unidades. El canal directo de marketing proporciona un margen unitario mayor (5 $), pero también gastos de marketing superiores (250.000 $). El canal indirecto proporciona un margen unitario menor (3 $), y gastos de marketing inferiores (50.000 $). En este ejemplo, ambos canales proporcionan la misma rentabilidad de marketing.

Contribución Neta de marketing = volumen × (precio – coste unitario) – gastos de marketing

Canal Directo de Marketing = 100.000 × (10 $ – 5) – 250.000 $
= 500.000 $ – 250.000 $
= 250.000 $

Contribución Neta de Marketing = volumen × (precio – coste unitario) – gastos de marketing

Canal Indirecto de marketing = 100.000 × (8 $ – 5 $) – 50.000 $
= 300.000 $ – 50.000 $
= 250.000 $

Los canales e-marketing han mejorado la eficiencia operativa de muchas empresas. Un canal e-marketing bien diseñado y gestionado, puede reducir los costes variables y los gastos de marketing, así como otros gastos operativos de la empresa, en muchas ocasiones. Por ejemplo, en el año 2001 GE redujo el valor de sus costes de atención a clientes en mil millones de dólares, tras la implantación de canales e-marketing. En muchas empresas, la implantación de los canales e-marketing ha proporcionado un camino de bajo coste, para llegar a clientes de menor tamaño y de difícil acceso.

Las compras *on-line* redujeron también en mil millones de dólares, los costes de adquisición de bienes y servicios de GE en el año 2001. En el año 2002, Hewlett-Packard introdujo la figura de *e-sourcing*, con la creación de b2eMarkets.com, para la realización electrónica de solicitud de información y petición de ofertas. Esta implantación permitió que HP redujera el tiempo de adquisición y los costes de de aprovisionamiento de bienes y servicios.

Calidad de los servicios

Los canales ofrecen también niveles distintos en la calidad de sus servicios. Con el empleo de los canales directos de marketing las empresas tienen la oportunidad de controlar la calidad de los servicios, ya que pueden interaccionar con los clientes. Este hecho les permite mejorar los servicios, poner en práctica la personalización de las ofertas, y una rápida respuesta a los problemas de los clientes.

La utilización de los canales indirectos de marketing separa a las empresas de los usuarios de sus productos. Como consecuencia, dependen de sus canales asociados para proporcionar a sus clientes un buen nivel de servicio. Dado que los intermediarios acostumbran a llevar muchas líneas de productos, el conocimiento de los productos y su compromiso con las necesidades específicas de los clientes plantea algunas lagunas.

Los canales e-marketing que facilitan la realización de las órdenes de compra y que permiten un seguimiento de las entregas sin necesidad de realizar múltiples llamadas telefónicas, ofrecen el potencial de disminuir los costes y aumentar la satisfacción de los clientes. Para reforzar los servicios de los canales e-marketing, se diseñan sistemas CRM que facilitan las relaciones interpersonales con los clientes. Los sistemas CRM tienen como objetivos identificar los problemas, resolverlos, y mantener un diálogo con los clientes que permita mejorar la calidad de los servicios de la empresa.

SISTEMAS ALTERNATIVOS DE CANALES

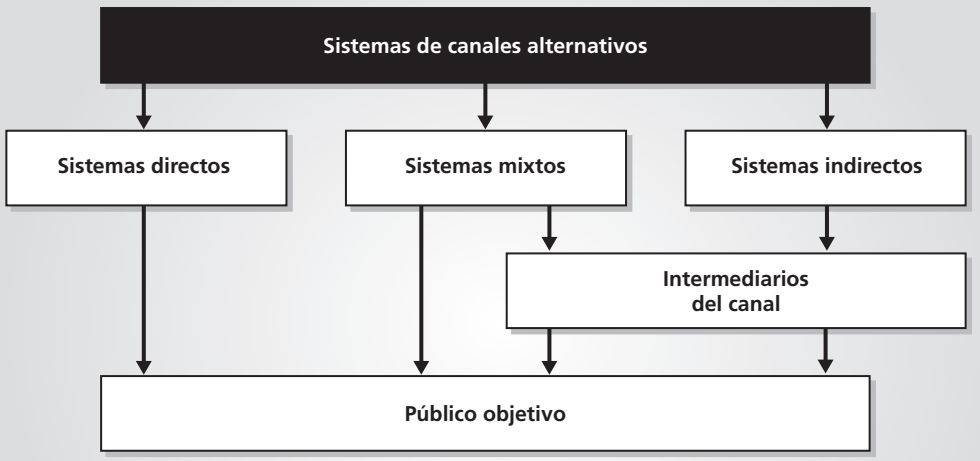
La primera decisión que tiene que tomar una empresa es si va a utilizar un sistema de canales directo, indirecto o mixto. Si el resto de las cosas fuera igual, las empresas preferirían, generalmente, vender y distribuir directamente al público objetivo, porque está opción le ofrece las máximas posibilidades de seguimiento al cliente y el mayor potencial de valor añadido en la venta y en los servicios. Por otra parte, es posible que las empresas no tengan la experiencia y recursos necesarios para crear y apoyar un sistema de canal directo, y en consecuencia, elegirían la opción de llegar al público objetivo a través de un sistema indirecto de canales. A veces las empresas necesitan utilizar una combinación de canales directos, indirectos y sistemas mixtos para poder atender así a los distintos segmentos, de la forma más eficiente en coste, proporcionando a cada grupo el nivel esperado de servicios. En la figura 9-6 se representan los tres sistemas de canales.

Sistemas de canal directo

Los sistemas de canal directo incluyen la utilización de una fuerza de ventas propia, el marketing directo, el telemarketing, la utilización de representantes del fabricante o la utilización de agentes. En todos los casos la empresa mantiene la propiedad los productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio y cobro del material vendido.

Si bien la utilización de una fuerza de ventas propia ofrece la mejor oportunidad de comunicación e interacción con el cliente, resulta a menudo demasiado cara. El coste de la fuerza de ventas propia es alto y creciente. Por ejemplo, el coste total de un comercial (salario, beneficios y gastos) propio oscila entre 100.000 y 300.000 $ al año. Una forma de reducir estos costes es utilizando

FIGURA 9-6 SISTEMAS DE CANALES ALTERNATIVOS



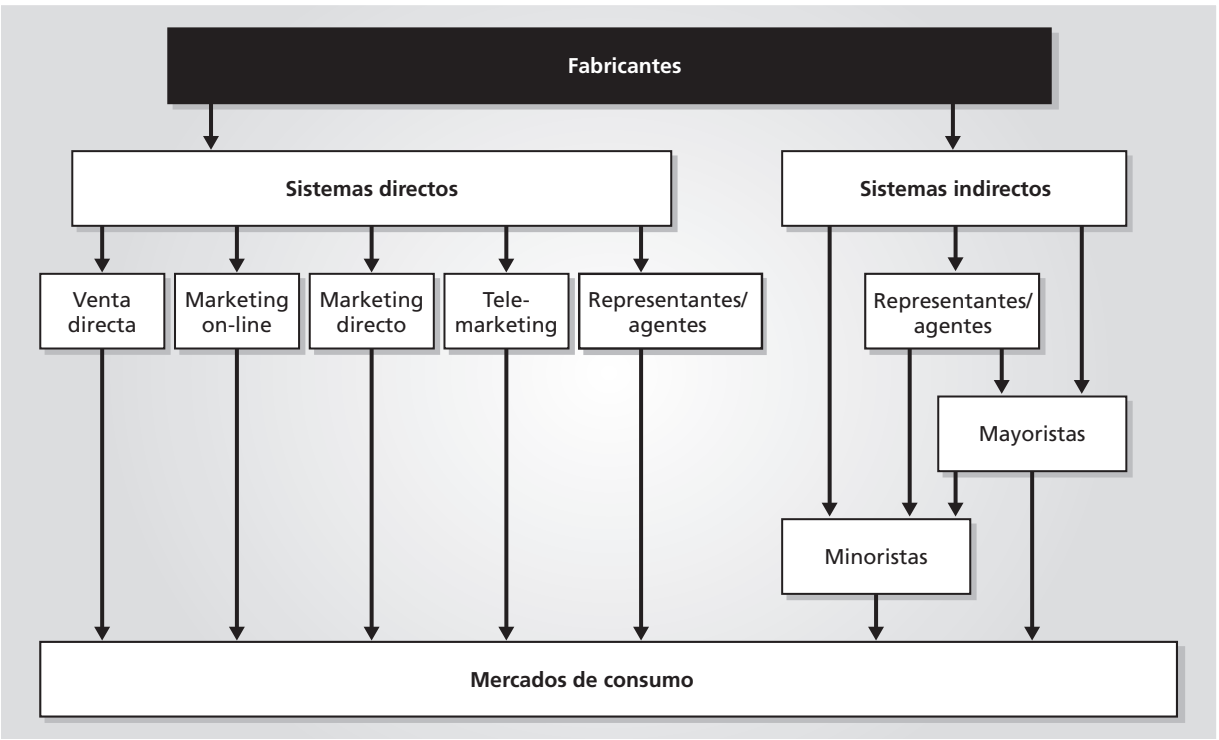
- **Sistemas directos:** la empresa mantiene la propiedad de los productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio, u otras funciones que añadan valor y demanden los clientes.
- **Sistemas indirectos:** El intermediario adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, el control de las ventas y de la logística.
- **Sistemas mixtos:** la empresa utiliza su propia fuerza de ventas para realizar la venta, y adicionalmente, utilizan distribuidores locales, que realizan las tareas de almacenamiento del producto, entrega y servicio.

representantes o agentes. Éstos asumen la responsabilidad de las tareas de venta y reciben una comisión, sólo en el caso de que la venta se produzca. El marketing directo, que incluye las ofertas por correo y las ventas por catálogo, plantea una alternativa menos costosa, pero limita también las oportunidades de comunicación con el cliente. El empleo del telemarketing proporciona una mayor oportunidad de comunicación, pero requiere una mayor fuerza laboral, y suele resultar más caro que el marketing directo. Los canales e-marketing pueden ser muy eficientes y ofrecen una mayor oportunidad de interacción con el cliente, especialmente en las compras desde casa, basadas en la utilización del ordenador. Para conseguir el máximo alcance el marketing online proporciona un camino ideal. Por ejemplo, la librería Barnes & Noble lanzó su tienda electrónica en 1997, y en siete años ha atraído aproximadamente 18 millones de clientes de 230 países.

Sistemas de canal indirecto

La utilización de sistemas directos resulta, con frecuencia, muy costosa, hecho que limita el número de clientes a los que se puede llegar de una forma rentable. Como consecuencia, muchos clientes potenciales que realizan compras pequeñas, no pueden ser atendidos rentablemente a través de canales directos. En estas situaciones, las empresas deben considerar la utilización de canales indirectos. Estos sistemas son más complejos, porque involucran, al menos a un intermediario, que adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, sino en todos, el control de las ventas y de la logística. Como puede apreciarse en la figura 9-7, un sistema indirecto de canales puede utilizar la colaboración de distintas figuras como minoristas, mayoristas o agentes.

FIGURA 9-7 SISTEMAS ALTERNATIVOS DE CANALES B2C



Los minoristas se encargan de las ventas y de la distribución a los mercados de consumo y los distribuidores o agentes se encargan de estas tareas para el mercado empresarial. En compensación a sus servicios reciben, habitualmente, un descuento sobre el precio de venta al cliente. Estos descuentos oscilan entre un 10 y un 50%.

Los mayoristas ofrecen un punto intermedio de venta y distribución entre la empresa y los minoristas o agentes. Se puede distinguir entre mayoristas de función total, que ofrecen una gama total de productos y servicios (inventario, entrega, crédito y almacenamiento) y mayoristas de función limitada, que ofrecen una gama reducida de productos y servicios. Por ejemplo un mayorista *cash-and-carry* no transporta el producto ni ofrece financiación. En la mayoría de los casos, el descuento ofrecido a los mayoristas es menor que el ofrecido a minoristas, porque llevan a cabo una menor cantidad de servicios.

Los minoristas que añaden valor a lo que adquieren (VAR's) y los fabricantes de equipos originales (OEM's) constituyen alternativas especiales de sistemas indirectos, en la medida en la que después de adquirir los productos, les añaden valor, y posteriormente los revenden. Estas alternativas se discutirán con mayor detalle en el estudio de los canales alternativos empresa-empresa. El sistema e-marketing puede reforzar o proporcionar suplementos a los sistemas actuales, mejorando la interacción entre los elementos de la cadena de valor. Los clientes pueden obtener información *on-line* y, posteriormente, adquirir el producto de un mayorista o un minorista. Otros pueden adquirir el producto *on-line*, pero recogerlo en una tienda minorista. Los canales e-marketing pueden utilizarse también para realizar el seguimiento de las órdenes de entrega, especialmente en complejas compras industriales, que plantean tiempos largos de entrega y transporte complicado, como es el caso de la venta de equipos de movimiento de *tierra* o de sistemas para automóviles o aviones.

Sistemas de distribución mixtos

En algunos casos, la mejor forma de llegar al público objetivo es utilizando sistemas de distribución mixtos. Por ejemplo, muchas empresas industriales que venden sus productos a otras empresas, utilizan su propia fuerza de ventas o la colaboración de representantes para realizar el contacto de ventas, y adicionalmente, utilizan distribuidores locales, que realizan las tareas de almacenamiento del producto, entrega y servicio, así como la fijación de las condiciones de pago.

La utilización de sistemas de distribución mixtos resulta útil cuando se trata de productos técnicos en los que la disponibilidad local y el servicio son importantes. Por ejemplo, empresas como Microsoft, Hewlett-Packard y otras, utilizan su propia fuerza de venta para la relación con las grandes empresas. Mientras que los equipos técnicos de ventas proporcionan a los clientes la solución deseada, el distribuidor local de sus productos realiza las tareas de almacenamiento, entrega y servicio.

Canales B2C

En la figura 9-7 se muestran los diferentes canales que las empresas pueden utilizar a la hora de dirigirse a mercados de consumo. Como puede verse existen canales directos e indirectos. Para llegar a los mercados de consumo de una forma efectiva y eficiente en costes, las empresas fabricantes acostumbran a utilizar canales indirectos, tales como mayoristas y minoristas. Sin embargo, las innovaciones tecnológicas han permitido el desarrollo del marketing directo y del marketing *on-line*, como alternativas atractivas. El marketing directo realizado a través de catálogos, envíos postales a domicilio, telemarketing y marketing electrónico se ha desarrollado significativamente en los últimos años y plantea futuras oportunidades de crecimiento a través de las innovaciones en el campo de las telecomunicaciones. Compañías de venta por catálogo tales como Esprit, Eddie Bauer o L.L.Bean han alcanzado notable éxito con sus prácticas de marketing directo al consumidor. Como contraste, empresas como Mary Kay, Electrolux o Amway utilizan su fuerza de ventas para llegar directamente

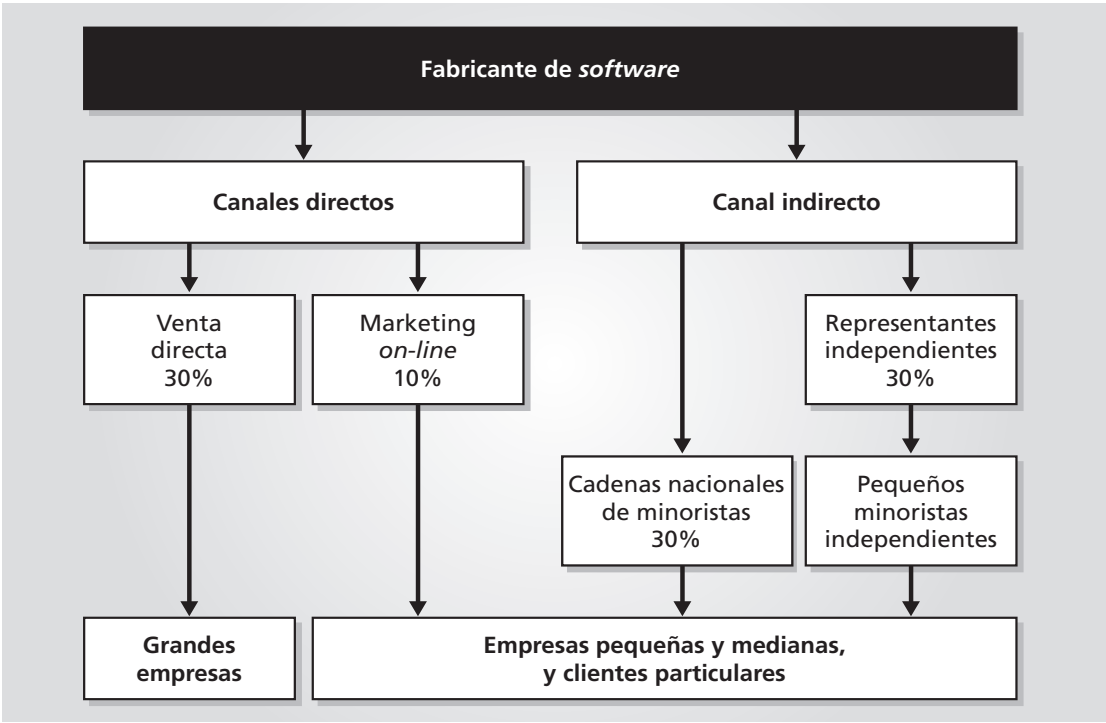
a su público objetivo. En cada caso, se requiere un sistema de distribución directo que consiga satisfacer de una forma efectiva las necesidades de los clientes y producir niveles aceptables de rentabilidad. La aparición de comercios *on-line* ha abierto un nuevo tipo de canal indirecto B2C. Al igual que en el caso de los comercios tradicionales, los comercios *on-line* adquieren sus productos de fabricantes o mayoristas, y los revenden a los clientes vía Internet. Estas tiendas ofrecen a los clientes un nivel muy alto en el valor «conveniencia», ya que las tiendas operan las 24 horas del día y permiten la comparación de precios. Estos canales indirectos están funcionando especialmente bien en productos estándares, tales como libros o CD´s, que los clientes no tienen que inspeccionar antes de la compra.

Canales B2B

Fabricantes de *software* como Adobe se dirigen tanto al mercado de empresas como al de particulares. Analicemos cómo atienden al mercado empresarial. Como puede verse en la figura 9-8, estas empresas utilizan canales directos de marketing para dirigirse a las grandes compañías. Para dirigirse a las pymes y a las empresas de tamaño medio, estos fabricantes utilizan el marketing *on-line*, como parte de su marketing directo, y en mayor medida los canales indirectos. Los fabricantes de *software* venden a las grandes cadenas de minoristas nacionales, pero utilizan también, representantes independientes, que trabajan a comisión, para dirigirse a los minoristas independientes. Cada uno de estos canales plantea niveles diferentes de coste, control, contacto de ventas y propiedad.

Como ya dijimos antes, la mayor parte de las empresas preferirían vender y distribuir utilizando canales directos. Este sistema les proporciona mayores posibilidades de seguimiento del producto y

FIGURA 9-8 CANALES DE MARKETING Y SISTEMAS DE VENTA UTILIZADOS PARA LA VENTA DE *SOFTWARE*



un conocimiento especializado, que podría utilizarse con cada cliente. Sin embargo, en productos industriales, como el que se ilustra en la figura 9-9, sólo un 25% de las ventas se realizan a través de sistemas directos de distribución[8]. Este porcentaje es en gran medida la consecuencia del alto coste de la venta empresa-empresa (B2B), que oscila entre 100 y 300 $ la visita. En mercados industriales, aproximadamente el 50% del total de las ventas se derivan de una combinación de representantes del fabricante y distribuidores industriales. En el caso de muchos productos industriales y comerciales de bajo precio se utilizan mayoristas. En algunos casos, como es el caso de suministro a hospitales, el suministrador mayorista puede vender directamente al hospital y a otras instituciones médicas.

Una variante especial en los intercambios empresa-empresa (B2B), como puede verse en la figura 9-10, la integran los minoristas de valor añadido (VAR's) y los fabricantes de equipos originales (OEM's). Los VAR's proporcionan, con frecuencia, soluciones integradas y servicios especializados, para ayudar al cliente a aprender, utilizar, mantener y actualizar el sistema. Por ejemplo, un VAR, en el mercado agrícola puede comprar ordenadores, impresoras, equipos de telecomunicación y programas especiales de *software*, para ayudar a los agricultores en la recogida de la cosecha, fertilización, o requisitos de empleo del agua. Los agricultores podrían adquirir todos estos productos de forma separada, pero prefieren comprar una solución total, que se personaliza, de acuerdo con sus necesidades específicas.

Los OEM's actúan de forma similar, pero creando productos nuevos. Ford, IBM o Caterpillar adquieren componentes de otros fabricantes de sistemas, y posteriormente los integran en sus productos. Por ejemplo, Ford no fabrica sus neumáticos, los adquiere de un fabricante de neumáticos, como por ejemplo Firestone. Si bien Firestone fundamentalmente vende sus neumáticos a talleres

FIGURA 9-9 CANALES UTILIZADOS POR UN FABRICANTE DE BARRAS DE SOLDADURA

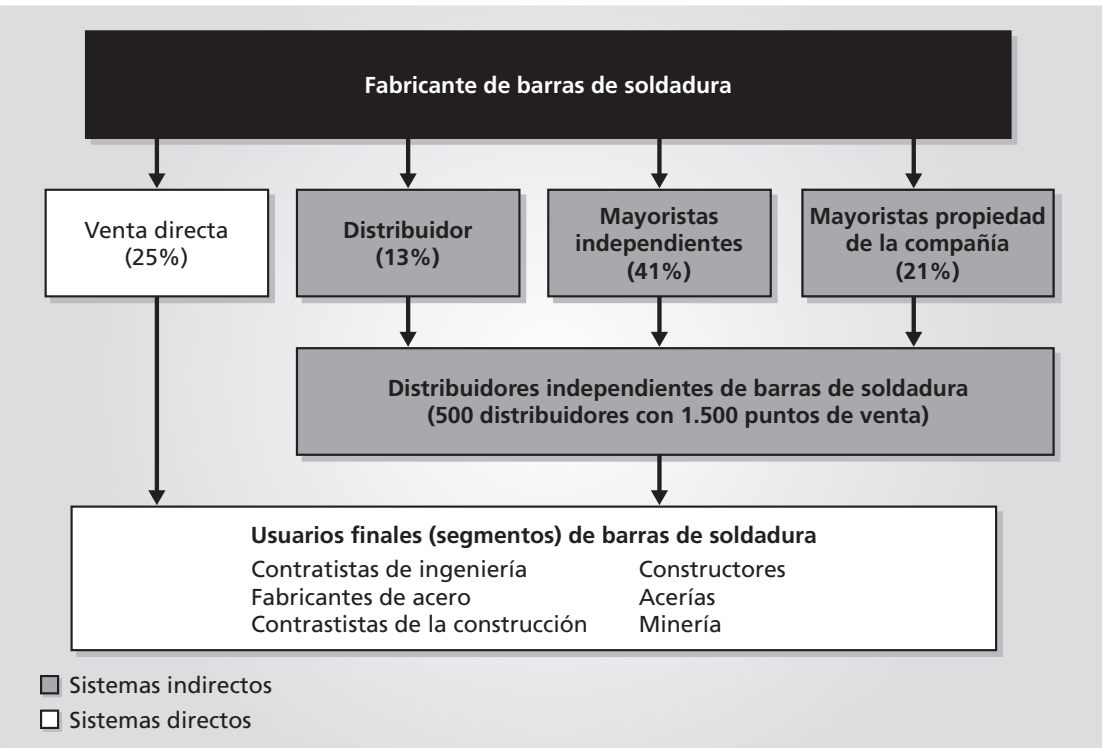


FIGURA 9-10 SISTEMAS ALTERNATIVOS EN LOS INTERCAMBIOS B2B (EMPRESA A EMPRESA)

que se dedican a su instalación en automóviles, también los vende a fabricantes, que le proporcionan una importante oportunidad de negocio, a través de un canal indirecto. De la misma forma, IBM puede adquirir sus discos de Seagate y microprocesadores de Intel, o fabricarlos ella misma.

Podría decirse que en todos los intercambios empresa-empresa (B2B) puede utilizarse el canal e-marketing. Con frecuencia este canal se utiliza con fines informativos, pero en otras se realiza también la orden de compra. Un excelente ejemplo del compromiso con el canal e-marketing lo representa el caso de la empresa Dow Corning, explicado al principio de este capítulo.

SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN QUE APORTAN VALOR AL CLIENTE

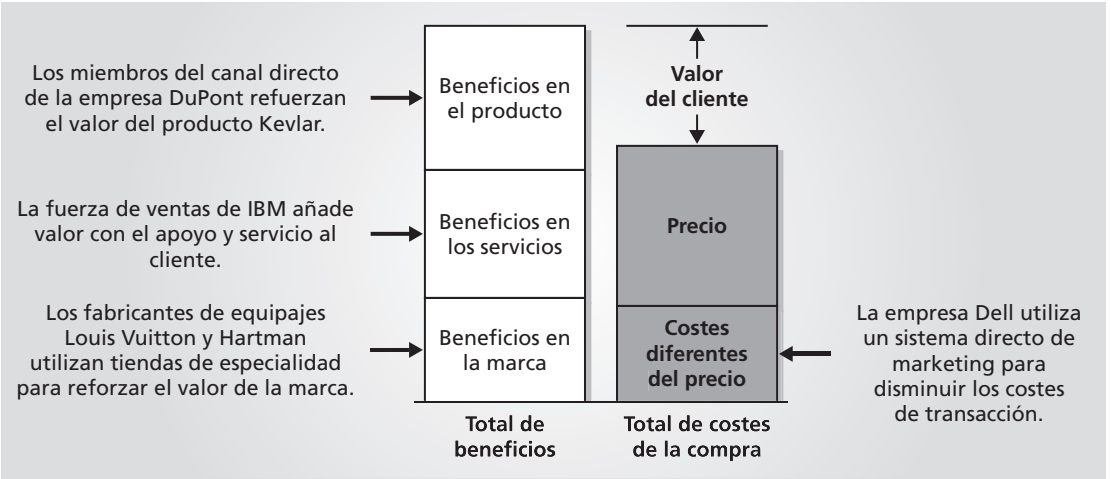
Existen muchos sistemas de distribución que las empresas pueden utilizar para llegar a su público objetivo. Sin embargo, para que el sistema elegido tenga éxito debe reforzar el valor recibido por los clientes, bien sea incrementando sus beneficios, disminuyendo sus costes, o consiguiendo ambas cosas a la vez (véase figura 9-11).

La entrega de beneficios a los clientes

Dado que muchos productos son perecederos o fáciles de dañar en el transporte, es importante seleccionar un canal que entregue el producto de tal forma que exceda o sobrepase las expectativas de los clientes. A la hora de seleccionar un canal concreto, la empresa debe analizar qué sistema de distribución refuerza o perjudica la entrega de los siguientes beneficios:

- **Calidad del producto.** ¿Puede el sistema proporcionar el producto con el nivel de calidad requerido y esperado por el público objetivo?

FIGURA 9-11 ¿EN QUÉ MEDIDA LOS CANALES DE MARKETING CONTRIBUYEN A AUMENTAR EL VALOR DEL CLIENTE?



- **Variedad de producto.** ¿Puede el sistema proporcionar el surtido de productos necesario para resultar atractivo al mercado?
- **Forma del producto.** ¿Puede el sistema proporcionar el producto, en la forma deseada tanto por los intermediarios como por los usuarios finales?

Un sistema de distribución no resulta viable si no puede proporcionar los beneficios buscados por el público objetivo[9]. Los clientes, simplemente, no adquirirán un producto que no satisfaga sus necesidades. Casi siempre existen otras alternativas competitivas, y en consecuencia, los clientes adquirieron un producto en aquella alternativa que les proporcione mayor valor.

Beneficios en los servicios de entrega

Cada canal ofrece ventajas y desventajas en relación con los servicios que presta. A la hora de seleccionar un canal de distribución la empresa tiene que considerar las necesidades de entrega del producto, instalación, formación, apoyo técnico, reparación, términos de pago, crédito de los clientes. A la hora de decidir si un sistema de distribución es viable, la empresa debe hacerse las siguientes preguntas en relación con las necesidades de servicio de los clientes y sus expectativas:

- **Servicios después de la venta.** ¿Cuáles son los servicios postventa que son críticos para conseguir la satisfacción total con el producto o servicio?
- **Disponibilidad en la entrega.** ¿En qué medida se benefician los clientes de un rápido acceso a los bienes o servicios y de una entrega inmediata?
- **Servicios de transacción.** ¿Puede facilitar el canal crédito a los clientes, ofrecer buenas condiciones de pago, garantía y sustitución de los productos defectuosos?

Cada uno de los beneficios puede resultar crítico. Una empresa que disponga del mejor producto puede no conseguir el éxito en el mercado si falla a la hora de proporcionar los beneficios de servicio requeridos por su público objetivo. Para tener éxito a la hora de cubrir las expectativas de

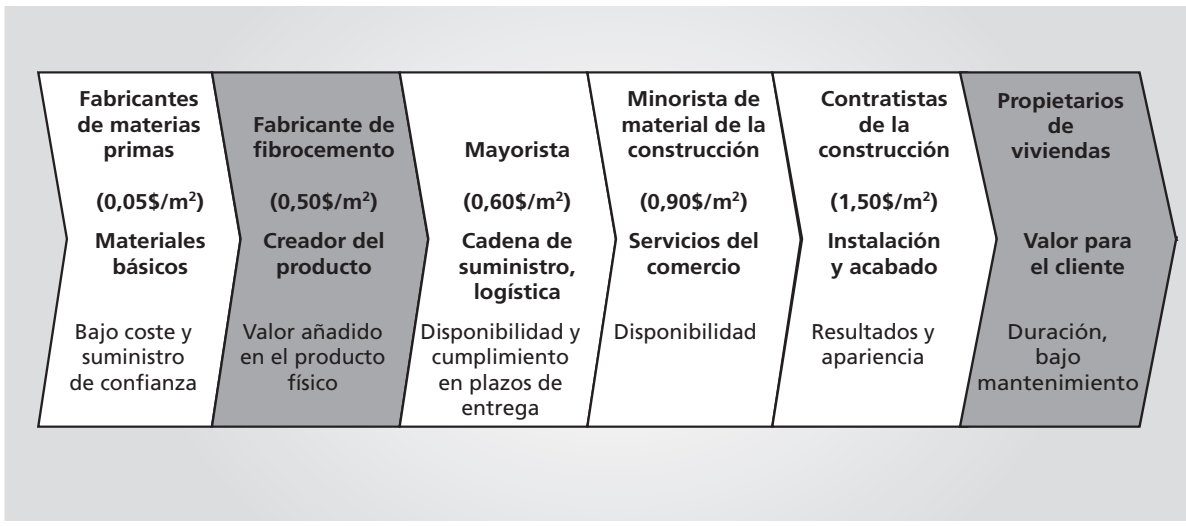
los clientes, las empresas tienen que tener el producto disponible en el lugar deseado por los clientes. Además, sea el cliente el usuario final o un intermediario, tiene que satisfacer o exceder cada uno de los requisitos de producto y servicio planteados por los mismos.

Por ejemplo, analicemos cómo añaden valor los canales de marketing, en la distribución de un producto de fibrocemento, utilizado en muchas casas residenciales. El producto utiliza como materias primas una combinación de papel y cemento. Estas materias primas, para responder a las necesidades de la empresa transformadora, deben proporcionarse a bajo coste y con un suministro de confianza. La empresa fabricante de fibrocemento añade un valor de 45 centavos por cada metro cuadrado de transformación de las materias primas en productos semiterminados. Sin embargo, a este nivel del proceso productivo, el producto no ofrece valor a los propietarios de las viviendas. Se necesita un canal para llegar al destinatario final del producto. Los fabricantes venden el producto a mayoristas, que disponen de un sistema de distribución que permite hacer llegar el producto, a la mayoría de los minoristas de la construcción de las distintas poblaciones de Estados Unidos. Los mayoristas añaden 10 centavos al precio del producto, por cada metro cuadrado, como compensación a sus servicios de logística y distribución. Los minoristas de la construcción añaden 30 centavos por sus servicios de mantenimiento de producto, entrega de las cantidades deseadas de compra y servicio al cliente en el lugar de instalación del producto. Los contratistas aplican el producto, lo pintan, recortan y tratan de conseguir los resultados y apariencia deseada por el propietario de la vivienda. El usuario final del producto paga 1,50 $ por cada metro cuadrado de aplicación. Los beneficios del producto superan el precio pagado, dadas sus características de resistencia al fuego, a las plagas y 50 años de garantía.

Beneficio de imagen

Es importante tener en cuenta en qué medida el canal de distribución afectará a la imagen del producto y del fabricante. Así, por ejemplo, Hartman Luggage, fabricante de una línea de equipaje de alta calidad goza de una cierta imagen de calidad. En consecuencia, la empresa es selectiva a la hora de escoger los minoristas que apoyarán o reforzarán esta imagen de marca.

FIGURA 9-12 CÓMO AÑADEN VALOR AL USUARIO FINAL DE FIBROCEMENTO LOS DISTINTOS COMPONENTES DE LOS CANALES DE MARKETING



De la misma forma, Perfume de París fabrica y vende perfume a un precio que viene a ser un tercio de la marca Chanel. Consiguientemente, Perfume de París distribuye el producto de forma extensiva, escogiendo un sistema de distribución coherente con su público objetivo y su estrategia de posicionamiento producto-precio.

El desarrollo de los beneficios ofrecidos por la compañía

El marketing de relaciones puede permitir el refuerzo de los beneficios ofrecidos por la empresa y desarrollar valor en los clientes[10]. Los sistemas de distribución directos ofrecen la mayor oportunidad de presentar información del producto y ofrecer valor al cliente a través de la fuerza de ventas. Esta oportunidad de reforzar los beneficios generales ofrecidos por la empresa a través de las relaciones interpersonales desarrolladas con los clientes o con los intermediarios, puede ser muy importante. Unas estrechas relaciones entre empresa y clientes producen altos grados de compromiso mutuo, y este compromiso tiene el potencial de reforzar el valor para el cliente.

Cuando la empresa no puede interactuar directamente con su público objetivo, tiene que tener cuidado a la hora de seleccionar un canal que pueda desarrollar estas relaciones, de una forma efectiva[11]. En cada caso, el colaborador elegido debe tener mínimo de conocimiento del producto, de las funciones de la venta, habilidades en la negociación, y ofrecer un buen servicio postventa. Un sistema de distribución aportará poco valor a la empresa si la interacción con los clientes se realiza de una forma inefectiva.

Si una empresa está utilizando un canal e-marketing con 10.000 clientes, no debería pensar que tiene un segmento de 10.000 clientes, sino que tiene 10.000 segmentos, de un cliente cada uno. En la actualidad, la utilización de canales e-marketing permite el desarrollo de relaciones de marketing personalizadas (*one-on-one*). Estemos hablando de un mercado de consumo con miles de clientes o de un mercado empresarial con cientos de empresas, lo cierto es que el uso del marketing de relaciones y de los canales e-marketing permite que las empresas puedan interactuar con los clientes, realizar ofertas personalizadas, y desarrollar la lealtad de los usuarios.

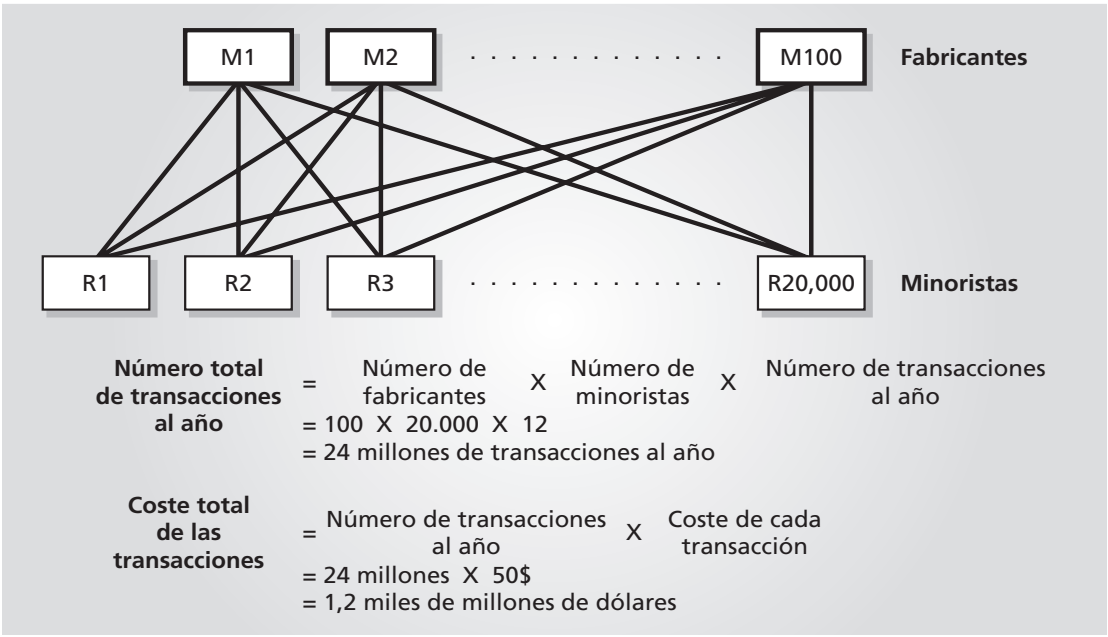
La mejora de la eficiencia en costes

La disponibilidad inmediata del producto puede permitir que la empresa disminuya sus costes de transacción. Los clientes prefieren que el producto se encuentre en el punto de compra. Si la empresa no consigue que el producto esté disponible en el punto de compra, aumentará el coste de la transacción. En productos poco diferenciados el coste de esta transacción es alto. Los clientes no realizarán el esfuerzo de compra si el producto no se encuentra disponible, de una forma conveniente. Por otra parte, cuanto más diferenciado se sienta un producto, y mayor sea su valor percibido, más dispuesto estará el cliente a incurrir en este tipo de costes.

Otra forma de incidir en el valor ofrecido a los clientes (total de beneficios-total de costes) es disminuir el coste de hacer llegar el producto/servicio a los clientes. Cuanto más eficiente sea un sistema de distribución, mayor será la oportunidad de disminuir los costes para el cliente o de aumentar la rentabilidad para la empresa. Una importante responsabilidad de marketing es identificar y desarrollar sistemas de distribución que sean eficientes en costes y que proporcionen a los clientes los beneficios que éstos esperan.

Se asume con frecuencia, que cuanto mayor sea el número de intermediarios existentes en un sistema de distribución, mayor será el coste total de las operaciones de compra. En general, esta afirmación no es cierta, o ese sistema de distribución no existiría. Veamos, por ejemplo, el sistema de distribución presentado en la figura 9-13, en el cual 100 fabricantes contactan con 20.000 minoristas, una vez al mes. El coste de cada transacción se estima en 50 $ y abarca el desarrollo de la

FIGURA 9-13 COSTE DE LAS TRANSACCIONES EN UN CANAL SIN MAYORISTAS



orden de compra, manejo de la mercancía, entrega, y facturación. El resultado neto es que esta industria tiene un costo total de su sistema de distribución de, aproximadamente, 1,2 miles de millones de dólares (100 × 20.000 × 12 × 50).

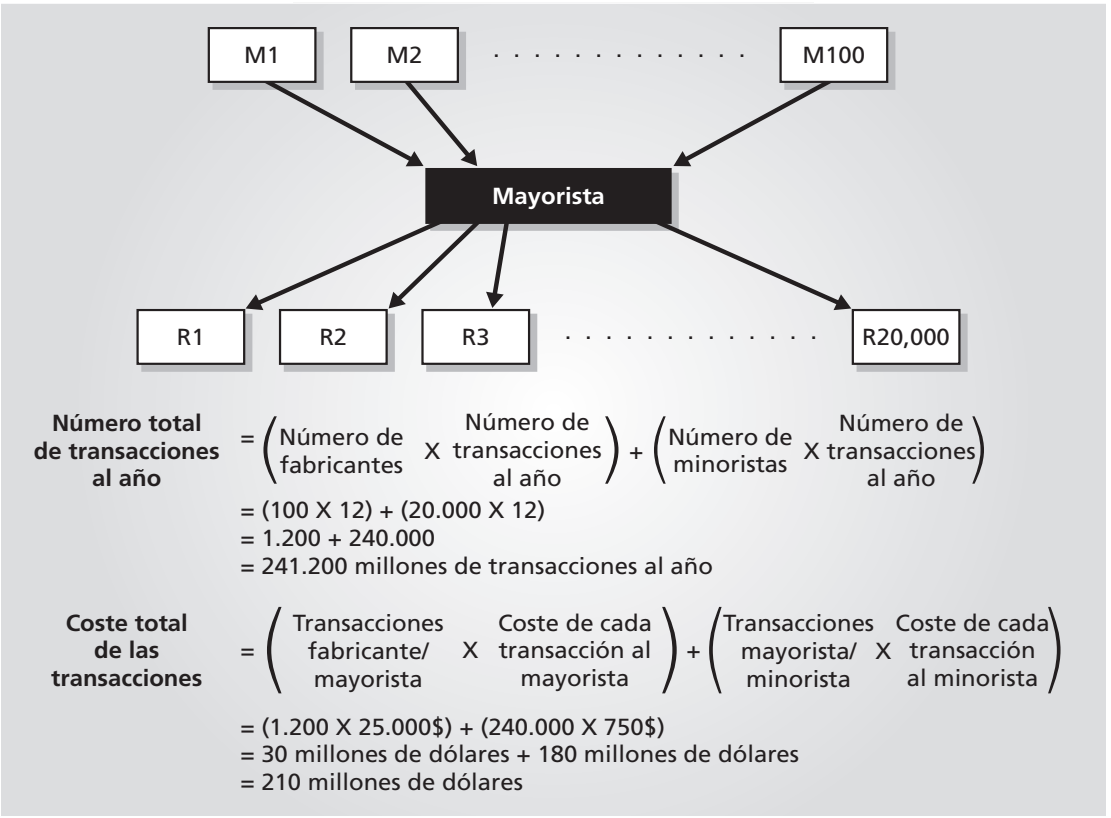
Si se incorpora un mayorista al sistema, cada uno de los 100 fabricantes podrían realizar su venta mensual al mayorista, con un coste de la transacción fabricante/mayorista de 25.000 $, como se ilustra en la figura 9-14. Este coste es mayor porque el mayorista maneja y entrega una mayor cantidad de mercancía cada mes. En este nuevo sistema de distribución el mayorista tiene que distribuir a 20.000 minoristas cada mes. El coste de la transacción mayorista/minorista es de 750 $, que podríamos considerar alto, debido a que el mayorista lleva una gran variedad de productos, porque representa un amplio número de empresas. Como puede verse, el nuevo sistema deja el coste anual de las transacciones de 210 millones de dólares, es decir, sensiblemente inferior a la situación anterior (1,2 miles de millones), debido a que el número total de transacciones (241.200) es mucho menor en el caso anterior (24 millones de transacciones).

Si bien las empresas, hablando en general, desarrollan el valor del cliente a través de una combinación de beneficios y costes (precio y costes de transacción), cualquier sistema de distribución puede hacer aumentar o disminuir el valor ofrecido a los clientes. En resumen, la selección de un sistema de distribución concreto requiere un cuidadoso estudio de los beneficios buscados por los clientes y del coste de proporcionar estos servicios que ofrece cada canal particular.

SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA

El contacto con el cliente es esencial para que cualquier venta se lleve a cabo. Este contacto puede revestir muchas formas, sean directas o indirectas. En el caso de que la empresa escoja un sistema

FIGURA 9-14 COSTE DE LAS TRANSACCIONES EN UN CANAL CON MAYORISTAS



indirecto de canales, debe contar con un número suficiente, sean éstos minoristas o mayoristas. En el caso de que la empresa escoja un sistema directo, debe contar con un número de vendedores suficiente para establecer y mantener un determinado nivel de contacto. Cualquier elección puede ocasionar una fuente de ventaja competitiva si se realiza de tal forma que proporcione valor a los clientes y una ventaja relativa sobre la competencia.

La fuerza de ventas como ventaja competitiva

Cuando la empresa ha seleccionado un sistema directo de distribución como la mejor forma de llegar a su público objetivo, es esencial que la compañía cuente con un número suficiente de comerciales. Supongamos que la empresa tiene un público objetivo que se estima en 1.000 clientes, y se cifra en dos visitas al mes, el número de encuentros necesario para la satisfacción del cliente y la efectividad de la venta. Estas cifras se traducen en la necesidad de 24.000 contactos anuales con el público objetivo. Supongamos también que los comerciales de este sector pueden realizar tres visitas al día, y que cuentan con cuatro días a la semana para realizar visitas. Estos datos se traducen en que la empresa necesita 38 vendedores.

Si la competencia, como promedio, cuenta sólo con 20 vendedores, no podrá conseguir el mismo nivel de cobertura. En este caso la competencia, o bien contactará con menos clientes, o los verá con menor frecuencia. En cualquier caso, la empresa que cuente con 38 vendedores se encuentra en

una mejor posición para llegar a un mayor número de clientes y atender mejor sus necesidades, y ambos hechos son fuentes de ventaja competitiva.

La calidad de la fuerza de ventas pude constituir también una fuente de ventaja competitiva. Una fuerza de ventas que posea un conocimiento excepcional del producto y una fuerte orientación hacia el mercado, estará en una buena posición para atender a las necesidades del público objetivo. Por supuesto, el comportamiento y las actitudes de la fuerza de ventas están en gran medida influenciados por la orientación al mercado de la empresa[12]. En consecuencia, una empresa que posea una fuerte orientación al mercado, estará en la mejor posición para construir relaciones con los clientes, que refuercen su satisfacción y nivel de recompra. La fuerza de ventas, de hecho, constituye una fuente de ventaja competitiva, cuando este nivel de esfuerzo de la fuerza de ventas se valora por los clientes y no puede ser aportado por la competencia[13].

Productividad de la fuerza de ventas

Las empresas que posean un alto nivel de productividad en su fuerza de ventas pueden desarrollar también una fuente de ventaja competitiva. La empresa que posea una fuerza de ventas más eficiente, en términos de venta por persona, tendrá un costo por venta inferior al de otra empresa menos productiva, con el mismo nivel de ventas. Una fuerza de ventas efectiva se traduce en mayores niveles de rentabilidad por dólar vendido y en una fuente de ventaja competitiva empresarial.

Pero, ¿cómo puede una empresa conseguir mayores niveles de productividad en su fuerza de ventas? Las empresas que dispongan de productos de alta calidad, de amplias líneas de producto y de sistemas eficientes de administración de ventas, producen niveles de venta por persona más elevados. Los productos de alta calidad son más fáciles de vender y, con frecuencia los clientes están dispuestos a pagar más por ellos. Las líneas amplias de producto proporcionan mayores oportunidades de venta por visita, y el uso de ordenadores y de otros sistemas de telecomunicación, se ha probado que mejora la eficiencia de la administración de la fuerza de ventas y permite que los comerciales dediquen más tiempo a los clientes.

Ventaja competitiva en la distribución

En aquellos mercados en los que los sistemas de distribución indirectos son el canal dominante para llegar al público objetivo, la cuota de participación en la distribución se correlaciona positivamente con la cuota de mercado. Como puede verse en la figura 9-15, en general, cuanto mayor es la cuota de participación en la distribución mayor es la cuota de mercado en la empresa. Estudios empíricos han puesto de manifiesto que esta relación no tiene forma lineal, y que generalmente adoptada la figura de una *S*, como puede verse en la figura 9-16. Sin embargo, hay que añadir también que una cuota de participación en la distribución pequeña ocasiona niveles de cuota de mercado, incluso inferiores. Sin embargo, a medida que crece la cuota de participación en la distribución, la cuota de mercado crece a un ritmo mayor, hasta que supera la cuota de la distribución. Después, a medida que aumenta la cuota de participación en la distribución, el ritmo de crecimiento de la cuota de mercado disminuye.

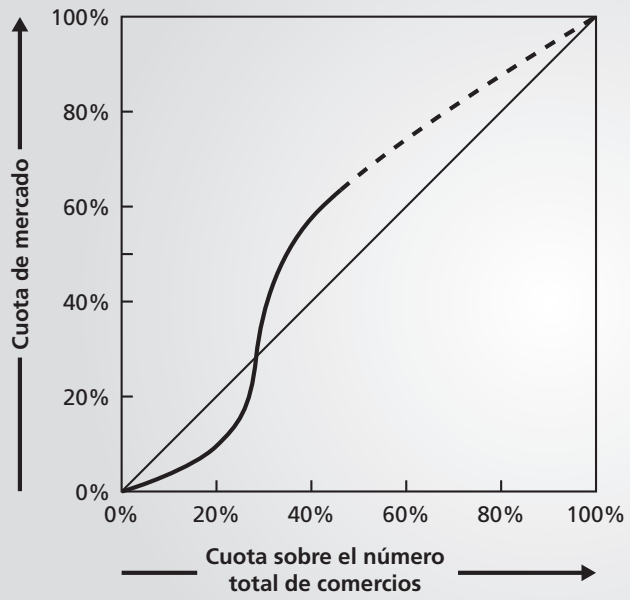
Existen pocos casos en los que se haya observado niveles extremadamente altos de cuota de participación en la distribución y en el mercado. La parte que sí está bien documentada es la parte de cuota de participación inferior al 50%[14]. Sin embargo, como en último término, la cuota máxima de participación es del 100%, el nivel alto de la curva se puede extrapolar con bastante confianza. Reconociendo esta relación, en aquellos casos en los que se requiera la utilización de canales de distribución indirectos para llegar al público objetivo, las empresas que tengan una posición dominan-

FIGURA 9-15 CUOTA DE MERCADO DE LAS CADENAS DE COSMÉTICOS *VERSUS* CUOTA DE MERCADO SOBRE EL TOTAL DEL NÚMERO DE TIENDAS

Cadenas de cosméticos en Norteamérica	Ventas (miles de millones de dólares)	Cuota de mercado (%)	Número de tiendas	Cuota tiendas (%)	Ventas por tienda (miles de millones de dólares)
Walgreens	13,4$	23	2.363	14	5,67$
Rite Aid	11,8	20	3.963	23	2,97
CVS	11,1	20	3.909	23	2,84
Eckerd	8,8	15	2.786	17	3,16
American Drug Stores	5,2	9	882	5	5,93
Longs Drug Stores	2,8	5	337	2	8,40
Shoppers Drug Mart	2,8	5	801	5	3,52
Jean Coutu	1,2	2	483	3	2,38
Phar-Mor	1,1	2	104	1	10,38
Medical Shoppe Int'l.	1,0	2	1.236	7	0,84
Total/Promedio	**59,2$**	**100%**	**16.864**	**100%**	**3,51$**

te en la distribución gozarán de una ventaja competitiva. ¿Por qué? Porque, en cualquier mercado, existe un número finito de distribuidores, y buenos, sólo unos pocos. La empresa que domine la distribución puede controlar el acceso al mercado, bloqueando la entrada a otras empresas, ya que el número de distribuidores disponibles es limitado.

FIGURA 9-16 CUOTA DE MERCADO *VERSUS* CUOTA SOBRE EL NÚMERO TOTAL DE COMERCIOS



Ejemplo: Mercado de la construcción

Resultados	Comp. A	Comp. B
Nº de comercios	90	30
Nº de vendedores	14	4
Cuota de mercado	17%	6%

Ejemplo: Mercado de barras de soldadura

Resultados	Comp. A	Comp. B
Nº de comercios	1.000	500
Nº de vendedores	200	100
Cuota de mercado	33%	13%

IMPACTO EN BENEFICIO DE LA UTILIZACIÓN DE SISTEMAS ALTERNATIVOS DE DISTRIBUCIÓN

A la hora de determinar la rentabilidad de cualquier estrategia de canal hay que tener en cuenta diversos aspectos. El alcance de un canal tiene su impacto en el volumen de ventas conseguido, y el canal utilizado afecta también a los precios netos y al nivel de esfuerzo de marketing realizado por la empresa. Como puede verse en la figura 9-17, la utilización de canales directos captura la mayor parte del precio pagado por el usuario final. Sin embargo, el coste de la utilización de estos canales directos, generalmente, es más alto, porque la empresa se responsabiliza de la venta, de la distribución y del pago. La utilización del canal e-marketing constituye una excepción. Una vez desarrollada la infraestructura de venta *on-line*, las ventas directas online proporcionan altos niveles de margen. En el caso de Office Depot, el segundo detallista *on-line* mundial en 2003, su cifra de ventas de 2,6 miles de millones de dólares sugiere una rentabilidad elevada para el canal. La empresa opera 56 webs, en 14 países.

Los canales mixtos utilizan una combinación de fuerza de ventas directa e intermediarios de la distribución. Si bien esta mezcla disminuye el coste de marketing (como porcentaje sobre las ventas), los ingresos por ventas son también menores, porque los canales capturan parte del precio final, como compensación por sus servicios. Los canales indirectos son los que conllevan el menor gasto de marketing (véase figura 9-18). Sin embargo, el precio que recibe el fabricante, como consecuencia de la utilización de este canal más largo, es menor que en los casos anteriores, porque los intermediarios múltiples se llevan un porcentaje más elevado del precio, en consonancia con los servicios proporcionados.

FIGURA 9-17 MARGEN PROPORCIONADO POR EL CANAL *VERSUS* GASTOS DE MARKETING EN EL CANAL

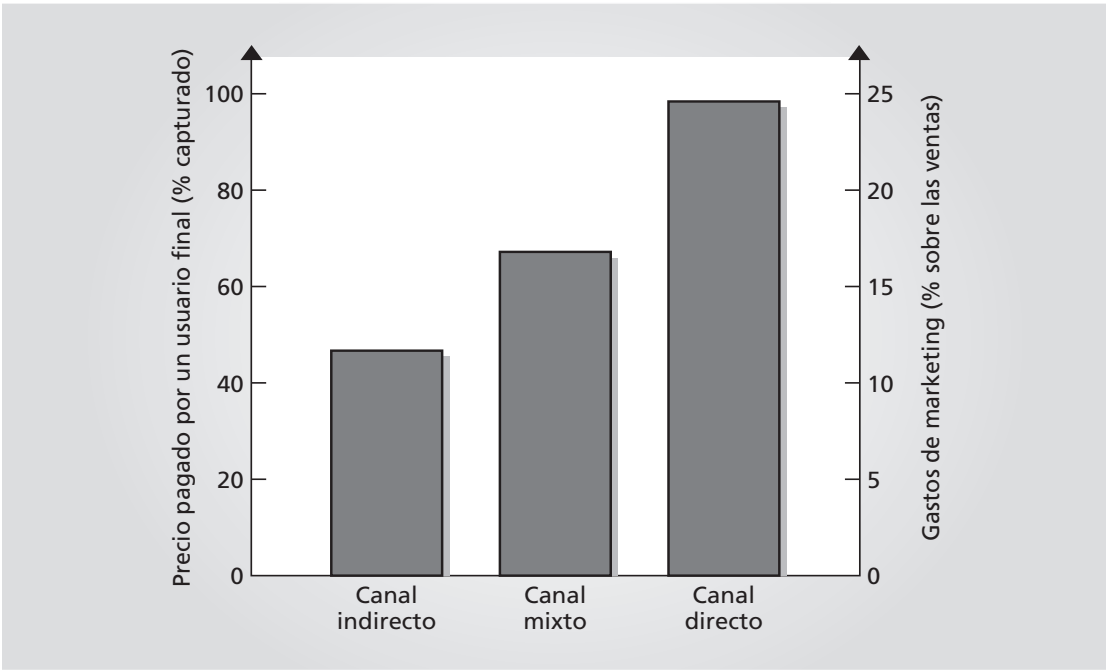
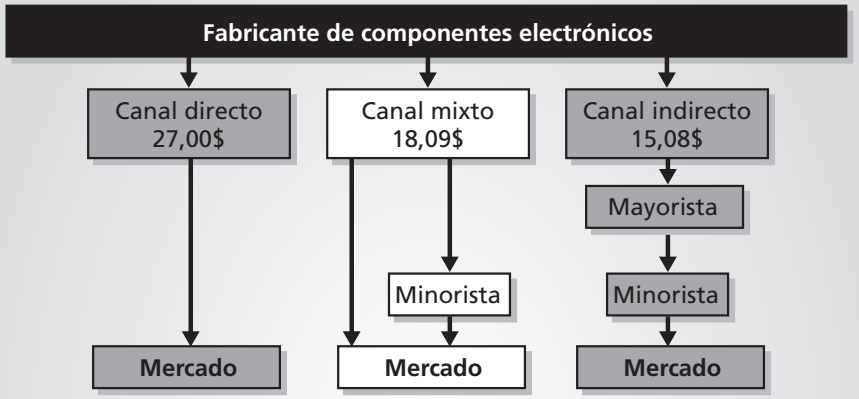


FIGURA 9-18 RENTABILIDAD DE SISTEMAS ALTERNATIVOS DE DISTRIBUCIÓN



Estrategia de canal	Directo	Mixto	Indirecto
Precio a usuario final	30,00$	30,00$	30,00$
Margen de minorista (% sobre precio a usuario final)		33,00	33,00
Precio a distribuidor			
Margen de distribuidor (% sobre precio a distribuidor)			
Precio mayorista			20,10$
Margen de mayorista (% sobre precio a mayorista)			25
Precio de venta	30,00$	20,10$	15,08$
Comisión de vendedores (% sobre precio de venta)	10	10	0
Precio de factura (después de descuentos/comisiones)	27,00$	18,09$	15,08$

Consideremos, por ejemplo, el caso de un fabricante de componentes electrónicos que vende 100.000 unidades al año, en un mercado en el que cuenta con una participación del 5%. Como puede verse en la figura 9-18, para conseguir sus ventas utiliza varias estrategias de distribución. En el caso del canal mixto, el precio neto que recibe el fabricante es de 18,09 $. A esta cifra se llega, después de descontar sobre el precio pagado por el usuario final (30 $), el margen pagado a los minoristas que acercan el producto localmente (un 33% sobre el precio pagado por el usuario final), y la comisión pagada a los vendedores (10% sobre el precio de venta). En el caso del canal directo, se el fabricante recibe 27 $ por cada unidad (30 - 10% sobre 30). En la utilización del canal indirecto no se paga comisión a los comerciales, pero hay que descontar lo que se paga al mayorista y a los minoristas por sus servicios. El fabricante, en este caso, recibiría un precio neto de 15,08 $, como puede verse en la figura 9-18.

En el caso de la utilización del canal indirecto el precio y los márgenes del fabricante son menores, pero también lo es su gasto de marketing. El margen unitario es de 4,08 $, pero los gastos comerciales y de marketing ascienden sólo a un 5% sobre las ventas. La contribución neta de marketing, utilizando el canal indirecto, es menor que en las otras dos alternativas, pero la productivi-

dad del marketing sobre las ventas (479%) es mucho mayor en la alternativa del canal mixto (278%). Como contraste, la alternativa del canal directo ofrece los mayores precios y márgenes netos. Los ingresos por ventas son mayores, pero también lo son los gastos de marketing (un 15% sobre las ventas). Sin embargo, la alternativa del canal directo proporciona la máxima contribución neta de marketing, casi el doble de la obtenida con la utilización del canal mixto. Sin embargo, obtener este beneficio económico requiere invertir más del doble en gastos comerciales y de marketing. La rentabilidad del marketing sobre las ventas (RMV) en el caso de la utilización del canal directo (39,5%) es bastante mayor que la obtenida en el caso de la estrategia del canal mixto (27,8%). La productividad del marketing es, sin embargo, ligeramente inferior (264% *versus* los 278%).

El análisis del punto muerto para cada alternativa de canal (mostrado también en la figura 9-19) proporciona un camino para valorar la rentabilidad y el riesgo de cada alternativa de canal de distribución. El valor mínimo del volumen del punto muerto se da en el caso de la alternativa del canal indirecto. En dicha alternativa los márgenes son menores, pero los gastos de marketing son sensiblemente inferiores, y consiguientemente, el volumen del punto muerto. Sin embargo, el precio del punto muerto en la alternativa del canal indirecto es sólo 3,38 $ inferior al precio neto obtenido por un fabricante (14,08). En el caso de la alternativa del canal directo esta diferencia es de 8,70 $, para un volumen de ventas de 100.000 unidades. Si bien se pueden hacer muchas comparaciones en relación con los precios, ventas, márgenes y beneficios de los distintas alternativas, en último término, la elección del canal de distribución dependerá de la efectividad del canal para alcanzar a los clien-

FIGURA 9-19 RENTABILIDAD DE SISTEMAS ALTERNATIVOS DE DISTRIBUCIÓN

Estrategia de canal	Directo	Mixto	Indirecto
Precio de factura	27,00$	18,09$	15,08$
Coste de transacción (transporte, facturación, etc.)	5,00$	2,00$	1,00$
Precio neto	22,00$	16,09$	14,08$
Volumen vendido (unidades)	100.000	100.000	100.000
Ingresos por ventas	2.200.000$	1.609.000$	1.408.000$
Coste variable unitario	10,00$	10,00$	10,00$
Margen unitario	12,00$	6,09$	4,08$
Beneficio bruto	1.200.000$	609.000$	408.000$
Gastos comerciales y de marketing (% ventas)	15	10	5
Total gastos comerciales y de marketing	330.000$	160.900$	70.400$
Contribución neta de marketing	870.000$	448.100$	337.600$
Rentabilidad de marketing sobre ventas (%)	39,5	27,8	24,0
Productividad de marketing (%)	264	278	479

Estrategia de canal	Directo	Mixto	Indirecto
Precio neto	22,00$	16,09$	14,08$
Margen unitario	12,00$	6,09$	4,08$
Gastos comerciales y de marketing	330.000$	160.900$	70.400$
Volumen del punto muerto	27.500	26.420	17.255
Precio del punto muerto	13,30$	11,61$	10,70$
Diferencia precio neto y precio del punto muerto	8,70$	4,48$	3,37$

tes y proporcionarles valor, así como del beneficio potencial que puede aportar a la empresa, y de la disponibilidad de recursos de marketing de la misma.

■ Resumen

Con independencia del atractivo de los productos o servicios de una empresa, si ésta no consigue llegar a su público objetivo, proporcionándole los servicios que éste requiere, tendrá pocas probabilidades de éxito en el mercado. Los clientes buscan determinados productos y servicios, pero también tienen preferencias acerca del lugar donde adquirirlos. De la misma forma, las empresas tienen requisitos de imagen y la necesidad de conseguir ventas de una forma efectiva y eficiente en costes. Para que la elección de un canal de distribución sea exitosa, debe cumplir tanto como los requisitos de los clientes como los de la empresa.

La decisión más importante es si utilizar un sistema de canal de distribución directo o indirecto. Si la empresa utiliza un sistema directo, mantiene la propiedad de sus productos y es responsable de las actividades de venta, entrega, almacenamiento y transacción. Entre los sistemas de distribución directa se incluyen la venta directa, el marketing directo, el telemarketing y la utilización de comerciales, representantes y agentes. En el sistema de distribución indirecta los intermediarios adquieren la propiedad del producto y distintos niveles de responsabilidad en las tareas de venta, almacenamiento, entrega y actividades de transacción. Los sistemas indirectos, aplicados al mercado de consumo, incluyen diferentes combinaciones de mayoristas y minoristas. Aplicados al mercado empresarial, incluyen también diferentes combinaciones de mayoristas y minoristas, la utilización de minoristas de valor añadido (VAR's) y fabricantes de equipos originales (OEM's).

El mayor cambio en los sistemas de canales de distribución es la aplicación del e-marketing. En empresas como General Electric, su aplicación ha mejorado la capacidad para llegar a los clientes, apoyándose en la notoriedad de las marcas existentes, y mejorando los sistemas de órdenes de compra y gastos operativos. En compañías .com, como es el caso de e-Bay, e-marketing constituye el canal de distribución fundamental, y es un elemento clave a la hora de prestar servicio a los clientes. Muchas compañías no sobrevivirían si su gestión de e-marketing no fuera efectiva. Una buena gestión de los canales de marketing se ha probado como una parte importante del marketing empresarial, tanto en los mercados B2C, como en los mercados B2B.

En muchos casos, los sistemas indirectos resultan más efectivos y eficientes que los sistemas directos. La creencia de que la existencia de más intermediarios aumenta los costes, no es cierta. Si existieran otros sistemas de distribución más eficientes, las empresas los utilizarían. Sin embargo, en raras ocasiones un único canal de distribución y de sistema de ventas es suficiente para llegar a todos los clientes y, también puede decirse que, cuanto mayor sea el objetivo de cobertura de una empresa, sea a través de la utilización de canales directos o indirectos, mayor será su cuota de mercado. En resumen, una estrategia de canal de distribución bien pensada y bien gestionada constituye una parte importante de la estrategia rentable del marketing de una empresa.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1. ¿Por qué es ventajoso entender la combinación de la fuerza de ventas y de los distribuidores como un sistema de canal?
2. ¿En qué medida la utilización de un sistema de distribución directo ha ayudado al crecimiento de la empresa de ordenadores Dell, a lo largo de los últimos 10 años?
3. ¿En qué medida la elección del canal de distribución de la empresa Compaq contribuyó a su crecimiento, a lo largo de los últimos 10 años?

4 ¿Cuál es la diferencia entre un sistema de distribución directo e indirecto? ¿Por qué una empresa podría utilizar ambos sistemas?
5 ¿Qué es un sistema de canales mixto? ¿Por qué Microsoft Office debería ser comercializado con un sistema de canales mixto para dirigirse a las grandes empresas?
6 ¿Cuáles son los diferentes sistemas de ventas y canales que podrían utilizarse en el mercado de consumo? ¿En qué medida difieren del mercado empresarial?
7 ¿Qué papel juegan los sistemas de canales *on-line* a la hora de adquirir billetes aéreos y acciones?
8 ¿En qué medida el sistema e-marketing ayuda a las empresas a dirigirse a los clientes, disminuir los costes y mejorar el servicio?
9 ¿Qué papel juegan los detallistas de valor añadido (VAR's) en los intercambios empresa-empresa? ¿En qué medida refuerzan el valor del cliente?
10 ¿En qué medida la utilización de un sistema de canales múltiple afecta al crecimiento de una empresa?
11 ¿En qué medida la elección de un sistema de canales favorece o perjudica el valor proporcionado al cliente?
12 ¿Qué factores hay que considerar a la hora de seleccionar un sistema de canales?
13 ¿Por qué un sistema de canales puede ser una fuente de ventaja competitiva?
14 ¿Cuáles son algunos de los caminos por los que un sistema de canales podría resultar una fuente de ventaja competitiva y contribuir a un mayor nivel de cuota de mercado?
15 ¿Cómo una fuerza de ventas de mejor calidad y productividad se puede convertir en una fuente de ventaja competitiva?
16 ¿Cómo determinaría el impacto en beneficio de los sistemas alternativos de canales de distribución?

Herramientas de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best. Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Rentabilidad del canal de marketing

Estrategia de canal	Directo	Mixto	Indirecto
Precio a usuario final	30,00$	30,00$	30,00$
Margen de minorista (% sobre precio a usuario final)		33,00	33,00
Precio a distribuidor			
Margen de distribuidor (% sobre precio a distribuidor)			
Precio mayorista			20,10$
Margen de mayorista (% sobre precio a mayorista)			25
Precio de venta			15,08$
Comisión de vendedores (% sobre precio de venta)	10	10	0
Precio de factura (después de descuentos/comisiones)	**27,00$**	**18,09$**	**15,08$**

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el precio neto, los márgenes y las comisiones de los vendedores, para tres diferentes estrategias de canales de marketing. Utilizando el ejemplo presentado en la figura 9-18, responda a las preguntas del ejercicio de aplicación. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiar los valores de las celdillas sombreadas. Puede desarrollar un ejercicio diferente, modificando los valores de las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados, calcule cuál sería el precio neto en el canal indirecto de marketing, si la empresa prescindiera de los servicios de los mayoristas. ¿Por qué los gastos de marketing serían mayores? ¿Cómo cambiaría el precio neto en el canal mixto si los distribuidores requirieran un 40% de margen, en lugar del 33,3%? Estime cómo cambiaría el precio neto para cada uno de los canales, si la comisión de los comerciales pasara del 10 al 15%.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Cálculo del volumen/precio del punto muerto para cada alternativa de canal

Estrategia de canal	Directo	Mixto	Indirecto
Precio de factura	27,00$	18,09$	15,08$
Costes de transacción (transporte, facturación, etc.)	5,00$	2,00$	1,00$
Precio neto	22,00$	16,09$	14,08$
Volumen vendido (unidades)	100.000	100.000	100.000
Ingresos por ventas	2.200.000$	1.609.000$	1.407.500$
Coste variable unitario	10,00$	10,00$	10,00$
Margen unitario	12,00$	6,09$	4,08$
Beneficio bruto	1.200.000$	609.000$	407.500$
Gastos comerciales y de marketing (% ventas)	15	10	5
Total gastos comerciales y de marketing	330.000$	160.900$	70.375$
Contribución neta de marketing	870.000$	448.100$	337.125$
Rentabilidad de marketing sobre ventas (%)	39,5	27,8	24,0
Productividad de marketing (%)	264	278	479

Estrategia de canal	Directo	Mixto	Indirecto
Precio neto	22,00$	16,09$	14,08$
Margen unitario	12,00$	6,09$	4,08$
Gastos comerciales y de marketing	330.000$	160.900$	70.375$
Volumen del punto muerto	27.500	26.420	17.270
Precio del punto muerto	13,30$	11,61$	10,70$
Diferencia precio neto y precio del punto muerto	8,70$	4,48$	3,37$

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el impacto en las ventas y en el beneficio de tres diferentes estrategias de canal. Se acompañan también para cada estrategia de canal las cifras de rentabilidad del marketing sobre ventas (RMV), productividad de

marketing, y volumen y precio para el punto muerto. Partiendo del ejemplo de la figura 9-19, responda a las preguntas que se plantean en el ejercicio de aplicación. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiar los valores de las celdillas sombreadas. Puede desarrollar un ejercicio diferente, modificando los valores de las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados en la figura 9-19, calcule el impacto en las ventas y en el beneficio, de la alternativa de canal indirecto, si la empresa decide prescindir de los servicios de los mayoristas, y consiguientemente, los gastos de marketing pasan de 5 al 10% sobre las ventas. ¿Cómo cambiaría los beneficios y el volumen de punto muerto en una estrategia de canal mixto, si los distribuidores requirieran un margen del 40%, en lugar del 33%? Finalmente, estime cómo cambiaría la rentabilidad del marketing sobre las ventas y la productividad del marketing, si las comisiones de los vendedores aumentaran del 10 al 15%.

Notas

1. J. Nicholas DeBonis, Eric Balinski, and Phil Allen, *Value-Based Marketing for Bottom-Line Success* (McGraw-Hill, 2003).
2. M. Understrom and T. Anderson, *Brand Building on the Internet*.
3. K. Schnepf, "Customers of Epoxy Resin and Related Products Find E-epoxy.com a Powerful Procurement Channel," *(www.dow.com-new/prodbus/2001)*.
4. J. Welch, *Jack: Straight from the Gut* (Warner Business Books, 2001): 341–351.
5. Kasturi Rangan, Melvyn Menezes, and E.P. Maier, "Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method and Application," *Journal of Marketing* (July 1992): 69–82.
6. R. Oliva, "Painting with Business Marketers' Web Palette," *Marketing Management* (Summer 1998): 50–53.
7. F. Cespedes and R. Corey, "Managing Multiple Channels," *Business Horizons* (July–August 1990): 72.
8. Robert Haas, *Industrial Marketing Management: Text and Cases*, 4th ed. (Northridge, CA: Kent, 1989): 239; and Michael Morris, *Industrial and Organizational Marketing* (Old Tappan, NJ: Macmillan, 1988): 489–523.
9. Niraj Dawar and Philip Parker, "Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality," *Journal of Marketing* (April 1994): 81–95.
10. James Anderson and James Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing* (January 1990): 42–58.
11. David Morris, "What's Old Is New in Relationship Marketing," *Marketing News* (February 1994): 4, 8; and Robert Robicheaux and James Coleman, "The Structure of Marketing Channel Relationships," *Academy of Marketing Science* (Winter 1994): 38–51.
12. Judy Siguaw, G. Brown, and Robert E. Widing, "The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research* (February 1994): 106–116.
13. Robert Ping, "Does Satisfaction Moderate the Association Between Alternative Attractiveness and Exit Intention in a Marketing Channel?" *Academy of Marketing Science* (Fall 1994): 364–371.
14. Gary Lilien, Philip Kotler, and K. Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992): 434–438; P. Hartung and J. Fisher, "Brand Switching and Mathematical Programming in Market Expansion," *Management Science* (August 1965): 231–243; and Gary Lilien and Ambar Rao, "A Model for Allocating Retail Outlet Building Resources Across Market Areas," *Operations Research* (January–February): 1–14.

CAPÍTULO 10

Comunicación de marketing y respuesta del cliente

Con el objetivo de conseguir una mejor comprensión de la respuesta de los clientes a las comunicaciones de marketing, unos grandes almacenes de implantación nacional, llevaron a cabo un cuidadoso estudio de las respuestas de los clientes a un esfuerzo específico de comunicación de marketing. Para ello, se definió previamente el mercado objetivo y se escogió unos medios de comunicación que cubrían el 75% de dicho mercado. La campaña se centró en un producto concreto, que se sabía gustaba a dicho público objetivo. Se insertaron anuncios de página completa, durante cinco días consecutivos, en dos diarios; se contrató publicidad en dos estaciones de radio, que harían dos cuñas en cuatro momentos de tiempo: mañana, mediodía, tarde y noche.

Al final de cada uno de los días en los que se emitía el anuncio, se hacía una encuesta para valorar el nivel de respuesta. En la figura 10-1 se muestra el nivel de notoriedad del anuncio para cada uno de los cinco días. Al final de los cinco días la notoriedad del anuncio era de un 68%. De ese 68% sólo un 43% era capaz de describir de una forma precisa el contenido del anuncio y recordar el nombre de los grandes almacenes (véase figura 10-2). De este último colectivo, la tercera parte mostró intención positiva de

FIGURA 10-1 NOTORIEDAD DE LA PUBLICIDAD Y FRECUENCIA DEL MENSAJE

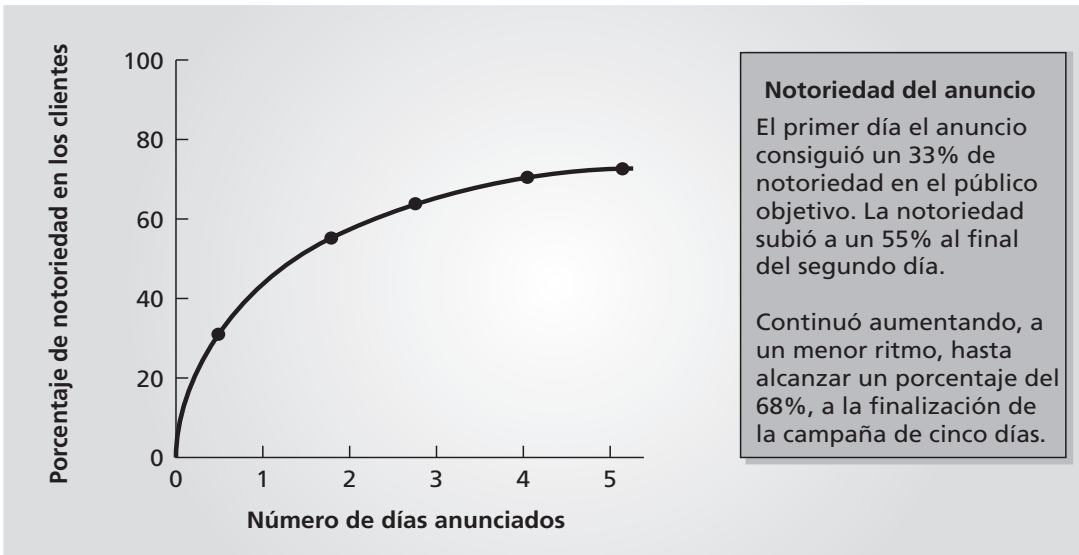
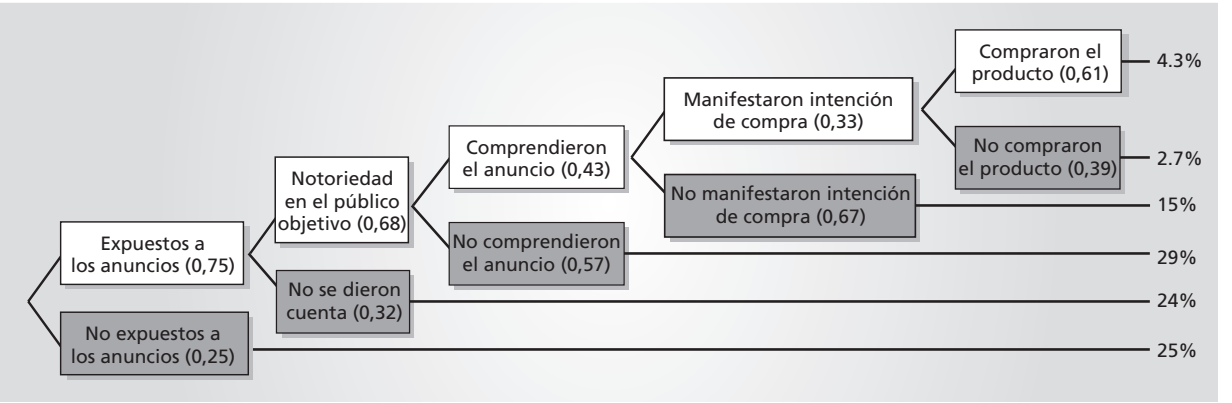


FIGURA 10-2 EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD Y RESPUESTA DEL CLIENTE



compra. El 61% de los que manifestaron intención de compra adquirieron, de hecho, el artículo. El resultado neto fue que un 4,3% del público objetivo adquirió el producto anunciado.

Cuando se preguntó a los encuestados con qué medio de publicidad asociaban el producto anunciado, el 46% dijo que con el periódico A, un 23% mencionó el periódico B, un 18% dijo que le había hablado de él otra persona y un 13% mencionó la radio. Es importante resaltar que la compra media fue de 60$ y que el producto anunciado costaba sólo 30$. En resumen, la comunicación consiguió que un 4,3% del público objetivo fuera a los grandes almacenes a comprar la mercancía anunciada, y que de hecho, hiciera compras por el doble de su valor. El resultado neto fue una contribución neta de marketing significativamente positiva.

COMUNICACIONES DE MARKETING

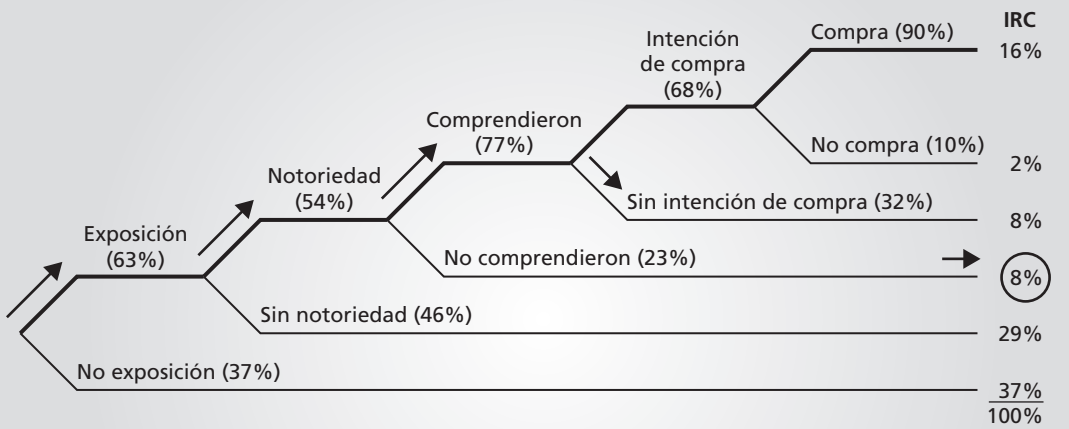
La primera responsabilidad de una comunicación de marketing es construir notoriedad: informar a los clientes de los productos y servicios de una empresa. En segundo término, las comunicaciones de marketing deben recordar los mensajes, para mantener la notoriedad de lo comunicado. En tercer lugar la responsabilidad de una comunicación de marketing puede ser motivar al mercado objetivo a pasar a la acción. En resumen, se pueden distinguir tres objetivos fundamentales en las comunicaciones de marketing, y cualquiera de ellos puede ser el objetivo de una comunicación de marketing concreta.

1. **Construir notoriedad:** conseguir un nivel de notoriedad determinado en relación con la organización, sus productos y servicios.
2. **Reforzar el mensaje:** mantener, a lo largo del tiempo, el nivel deseado de recuerdo en relación con la imagen, beneficios básicos y nombre de la compañía y de sus marcas.
3. **Estimular a la acción:** motivar al mercado objetivo para llevar a cabo una acción específica a corto plazo.

Antes de fijarse objetivos de refuerzo del mensaje y compra, las empresas deben construir notoriedad y comprensión de la compañía y de sus productos.

La figura 10-3 muestra el nivel jerárquico de posibles respuestas de los clientes. En la jerarquía de las respuestas de los clientes se parte de la notoriedad, y se sigue con la comprensión, la intención de compra y la compra real. Si la comunicación de marketing no consigue llegar a su público objetivo (la exposición es el de primer paso en el nivel jerárquico de posibles respuestas), no se conseguirá ninguna de las respuestas posteriores.

FIGURA 10-3 COMUNICACIONES DE MARKETING E ÍNDICE JERÁRQUICO DE RESPUESTA DE LOS CLIENTES



El índice general de respuesta del cliente para cada combinación de efectos de la jerarquía de respuestas es el producto de los porcentajes de los efectos individuales que integran esta combinación. Por ejemplo el índice general de respuesta si se ha conseguido un 63% de exposición, el 54% conoce su existencia pero y un 23% no comprende el mensaje, se calcularía así:

IRC = % notoriedad X % comprensión X % no interés
= 0,63 X 0,54 X 0,23
= 0,08, u 8%

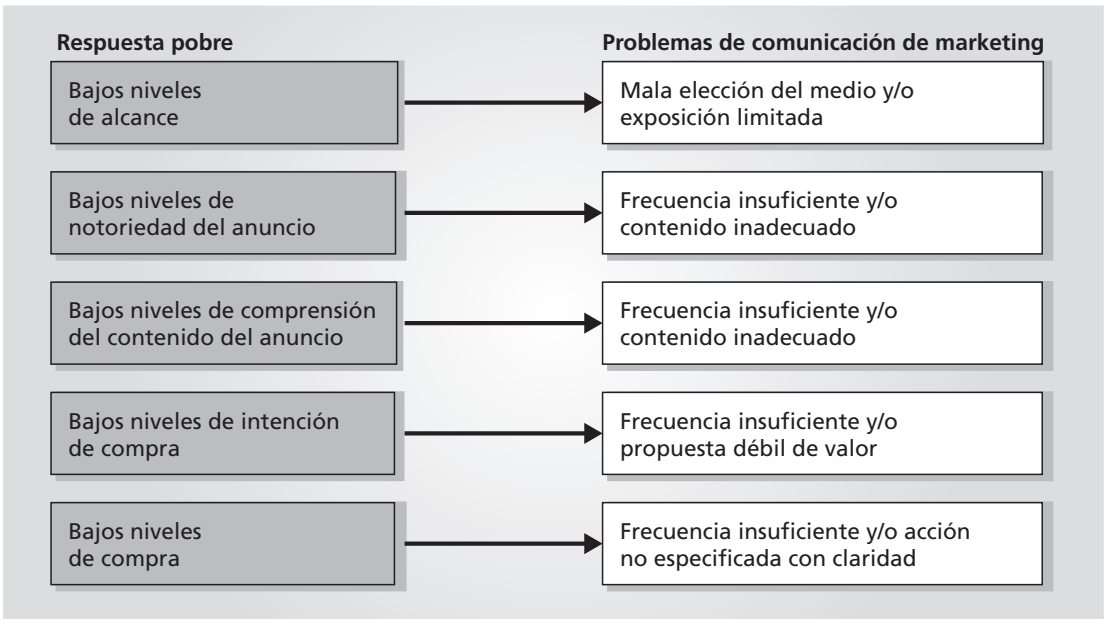
En el ejemplo considerado se consiguió un nivel de exposición del 63% (al 37% no le pudo llegar la publicidad). Del 63% alcanzado, el 54% puede recordar con precisión la existencia de la comunicación. Ello significa que un 29% (46% del 63% expuesto al anuncio) no son sujetos de una posible compra posterior, ya que no eran conscientes de su exposición al anuncio. Así pues, la suma de mercado objetivo perdido por la falta de exposición (37%), y por la falta de notoriedad (29%), alcanza a un 66% del mercado objetivo.

Del público objetivo que estuvo expuesto al anuncio y que lo vio, un 77 % lo comprendió de una forma adecuada, mientras un 23% no comprendió su contenido e intenciones. La no comprensión del anuncio crea una pérdida adicional de respuesta de compra, de aproximadamente, un 8% (0,23 × 34%). Del grupo de personas que comprendieron el anuncio un 68% manifestó su intención de comprar. El 32% que no manifestó intención de comprar supone un 8% adicional de pérdida de mercado objetivo. Aquellos clientes que manifestaron intención de compra pero que no la hicieron suponen un 2% adicional. Finalmente, el público objetivo que estuvo expuesto al anuncio, lo vio, lo comprendió, manifestó intenciones de compra, y finalmente compró. Supone un 16% del mercado objetivo. Para conseguir mejores niveles de respuesta de los clientes las empresas necesitan elegir el nivel en la jerarquía de respuesta de los clientes en el que mejorar sus resultados.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA RESPUESTA DEL CLIENTE

En la figura 10-4 aparecen diferentes posibles causas potenciales de la baja respuesta de los clientes a las acciones de comunicación. Los niveles bajos de alcance (exposición) suelen tener por causa una inadecuada elección del medio publicitario o una insuficiente cobertura de medios. Los niveles bajos de notoriedad se suelen deber a un una insuficiente frecuencia de los mensajes (repetición

FIGURA 10-4 CAUSAS DE MARKETING DE LOS BAJOS NIVELES DE RESPUESTA DEL CLIENTE



insuficiente) o a un contenido inadecuado en el anuncio. Las causas de los niveles bajos de comprensión están también en la frecuencia insuficiente y en el contenido del anuncio. Los bajos niveles en la intención de compra se suelen atribuir a un contenido poco efectivo y/o a una pobre propuesta de valor. El fallo en el acto final de compra podría ser el resultado, tanto del contenido del anuncio, como de otros factores, tales como el comportamiento de la competencia o la falta de atención o servicio, a la hora de emitir la orden de compra.

A la hora de mejorar la respuesta del cliente potencial la clave está en corregir los problemas expuestos. Supongamos, por ejemplo, que atendiendo a las directrices expresadas en la figura 10-3, la empresa ha desarrollado una estrategia de comunicación de marketing más efectiva, que le ha permitido mejorar el nivel de exposición del anuncio de un 63 a un 75%. Este incremento se traduciría en un incremento del índice de respuesta de compra del cliente del 16 al 19%.

IRC (actual) = 0,63 × 0,54 × 0,77 × 0,68 × 0,90 = 0,16
IRC (mejorado) = 0,75 × 0,54 × 0,77 × 0,68 × 0,90 = 0,19

Supongamos también, que una mejora del contenido de la publicidad ha conseguido que el valor de la notoriedad del anuncio pase del 54 al 67%. La acción conjunta de la mejora de la exposición y de la notoriedad permite una mejora del índice de respuesta del consumidor del 50%, pasando de un índice 16 al valor 24%.

IRC (mejorado) = 0,75 × 0,67 × 0,77 × 0,68 × 0,90 = 0,24

Un producto bien posicionado, con una propuesta de valor atractiva (beneficios percibidos superiores a los costes), y una buena elección del canal de distribución, no conseguirá el éxito final si carece de un buen programa de comunicación. Si el público objetivo no conoce el producto, sus beneficios, y costes, existirán muy pocas probabilidades de que lo compre.

Por ejemplo la empresa Johnson Controls es una de las 500 compañías del *Fortune* que atiende a muchos mercados, uno de los cuales es el de servicios comerciales a la construcción. La empresa goza de una excelente reputación entre sus clientes. Sin embargo, un reciente estudio de mercado reveló que los clientes tenían poco conocimiento de su dedicación a la prestación de servicios comerciales a la construcción; a la hora de identificar suministradores de este servicio, a esta empresa se le mencionaba con escasa frecuencia[1].

En respuesta a esta información la empresa desarrolló una comunicación de marketing conocida como «Construcciones Clásicas», una de cuyas piezas se ilustra en la figura 10-5. Estas piezas publicitarias se anunciaron en revistas como *Forbes, Fortune, Business Week*, y en el *Wall Street Journal,* revistas que leían directivos del campo de la construcción (público objetivo). Nueve meses después de la campaña se realizó una medición del cumplimiento de objetivos. La notoriedad espontánea de la empresa había aumentado un 30%. El esfuerzo de comunicación de marketing aumentó la notoriedad de la compañía y facilitó las tareas iniciales de venta. Ambos hechos contribuyeron a una mejora de las ventas de la empresa.

En la figura 10-6 se ilustra la importancia que tiene la mejora de la notoriedad sobre el comportamiento final de compra de los clientes. Cualquiera que sea el nivel de partida de la notoriedad, los niveles de comprensión del producto, de intención de compra y compra final, serán siempre menores. Quizá todavía más importante es constatar el hecho de que la lealtad de los clientes también es menor. El mantenimiento de la rentabilidad depende del nivel de recompra de los clientes y cada paso hacia adelante en la mejora de los componentes de respuesta del cliente es un paso adelante en la mejora de la rentabilidad empresarial. En este ejemplo vemos que a un nivel de notoriedad del 30% se corresponde un nivel más bajo de la lealtad. Cuando la notoriedad crece hasta un

FIGURA 10-5 ANUNCIO IMPRESO DE LA EMPRESA JOHNSON CONTROL "CONSTRUCCIONES CLÁSICAS"

nivel del 80%, el valor de los siguientes componentes de la jerarquía de respuesta de los clientes mejora, incluyendo su lealtad. Conseguir mejoras en la notoriedad de la empresa y de sus productos es el primer paso para la adquisición de nuevos clientes. Cuanto mayor sea la notoriedad de un producto mayor será la respuesta de compra del cliente y mayor también su potencial de recompra. Una mejora del 5% en el nivel de recompra de los clientes ocasiona un aumento del 25% en su valor de vida. En resumen, la mejora de la notoriedad es el primer paso dentro del objetivo de creación de beneficios en base a una buena gestión de la marca y de la lealtad de los clientes.

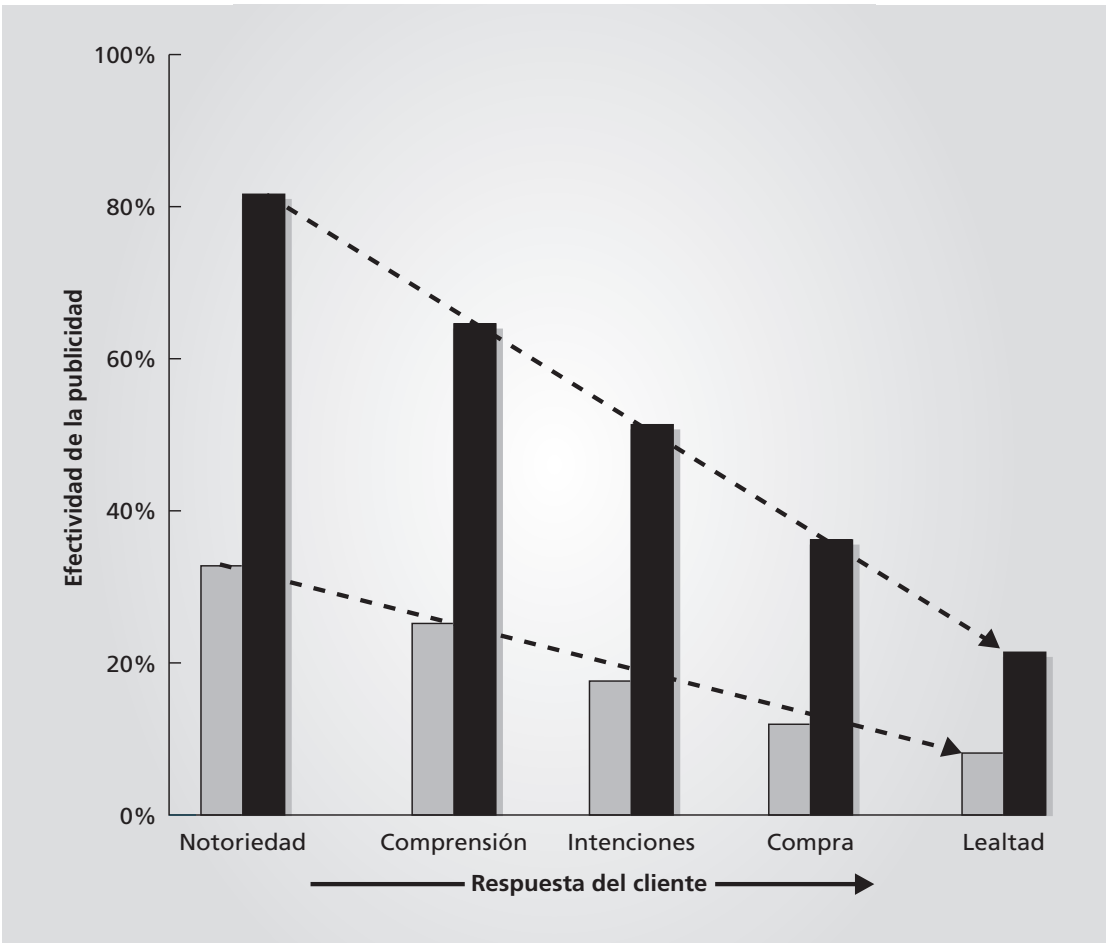
EL DESARROLLO DE LA NOTORIEDAD Y DE LA COMPRENSIÓN

Conseguir que todo el mundo conozca una empresa o un producto no suele constituir el objetivo de la mayor parte de los programas de comunicación de marketing. El objetivo es crear notoriedad y transmitir los mensajes adecuados al *público objetivo* de una forma efectiva. Incluso una publicidad memorable, que sea recordada, en términos generales, por toda la población, será un fallo si no consigue un alto nivel de notoriedad y comprensión en su público objetivo.

La elección del medio y la notoriedad de los clientes

Como se describe en la figura 10-4, la notoriedad y la comprensión de la comunicación por parte del público objetivo se ven afectados por la elección del medio, la frecuencia de los mensajes y el

FIGURA 10-6 EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD Y RESPUESTA DEL CLIENTE



contenido de la comunicación. Para llegar al público objetivo, de una forma efectiva, la empresa necesita tener una buena comprensión de los hábitos de comportamiento de su público objetivo en relación con los medios de comunicación. ¿Cuántas horas ven la televisión, qué programas? ¿Escuchan la radio, a qué horas? ¿Qué periódicos leen y qué secciones dentro de los periódicos? ¿A qué revistas están suscritos? ¿Qué medios de transporte utilizan para ir al trabajo, observan alguna publicidad en este traslado? ¿Utilizan las páginas amarillas? ¿Usan Internet o televisión por cable, responden a la publicidad directa? Si la empresa quiere alcanzar de la forma más efectiva, más económica, al mayor número posible de su público objetivo, deberá responder, previamente a las preguntas planteadas.

El concepto *grado de alcance* (exposición) de una comunicación en el público objetivo seleccionado constituye una unidad de medida del grado de efectividad en la selección de medios. El grado de alcance se define como el porcentaje del público objetivo que está expuesto a un determinado mensaje de la empresa, dada la combinación de medios seleccionada. Por ejemplo, un fabricante de pelotas de golf desea alcanzar a los practicantes de este deporte. Para conseguirlo podría insertar publicidad escrita en medios tales como *Golf Digest, Golf Magazine, Wall Street Journal* o en el

medio televisivo, durante el desarrollo de torneos. A través de esta combinación de medios el fabricante podría haber alcanzado a un 63% de los jugadores de golf, público objetivo de su empresa.

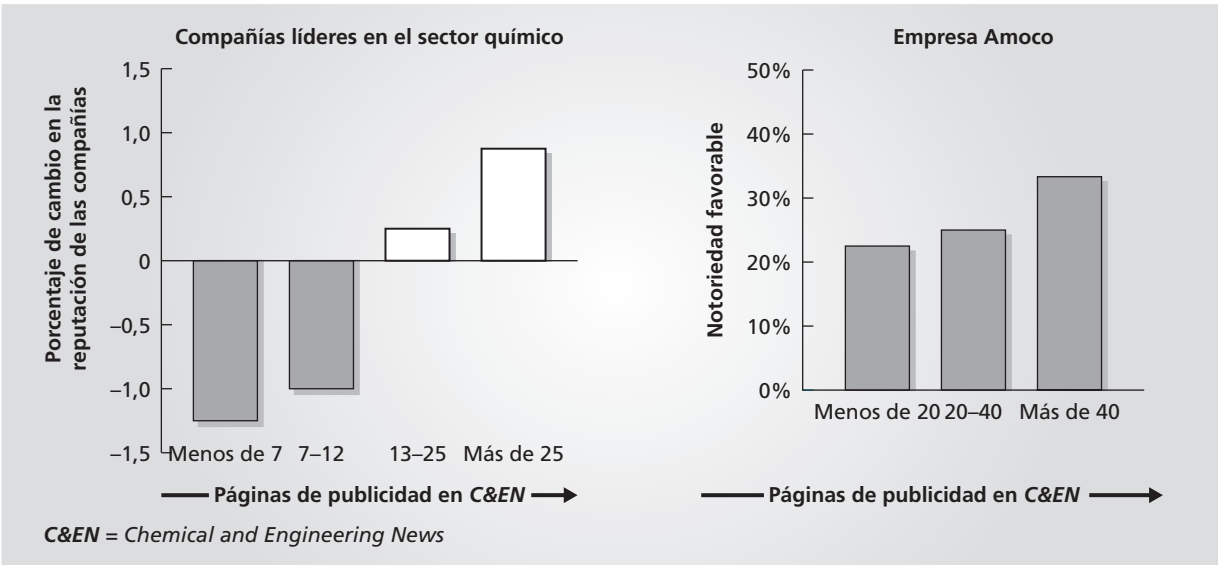
Para conseguir un alcance superior al 63% la empresa deberá utilizar otros medios de comunicación adicionales. Si el coste de conseguir este alcance adicional fuera mayor que los beneficios económicos derivados del mismo, la empresa no debería ir más lejos del alcance ya conseguido[2].

Frecuencia del mensaje y notoriedad de los clientes

Una vez que la empresa ha encontrado la combinación de medios más efectiva para llegar a su público objetivo, la siguiente pregunta que tiene que responder es con qué frecuencia debe repetir el mensaje, para conseguir un determinado nivel de notoriedad. Si la frecuencia es pequeña es posible que los mensajes no penetren en la mente del público objetivo y que los resultados de notoriedad y comprensión sean bajos. Por otra parte, si el mensaje se repite con demasiada frecuencia, los clientes potenciales podrían irritarse, lo que perjudicarían a las percepciones de la publicidad, de los productos y de la propia compañía.

Hace unos años, la empresa de seguros AFLAC tenía sólo un 13% de reconocimiento del nombre de marca, y buscaba desarrollar una campaña de comunicación de marketing efectiva para entrar con rapidez en el mundo de los seguros, aumentando la notoriedad de su marca. La compañía encontró lo que buscaba y decidió invertir, inicialmente, 35 millones de dólares en publicidad. El impacto del anuncio del famoso pato AFLAC impulsó, en dos semanas, más ventas que las conseguidas en los dos años anteriores. La notoriedad de la marca alcanzó hasta un 90% y los ingresos por ventas aumentaban a un ritmo de 30% anual, cada vez que la campaña se ponía en práctica. Sin embargo, después de varios años escuchando al pato vociferar «AFLAC», muchas personas comenzaron a irritarse. Llegó un momento en el que el impacto positivo de la repetición se transformó en un impacto negativo sobre las percepciones de la compañía.

FIGURA 10-7 FRECUENCIA DE LA PUBLICIDAD Y NOTORIEDAD DEL CLIENTE EN LOS INTERCAMBIOS DE EMPRESA A EMPRESA

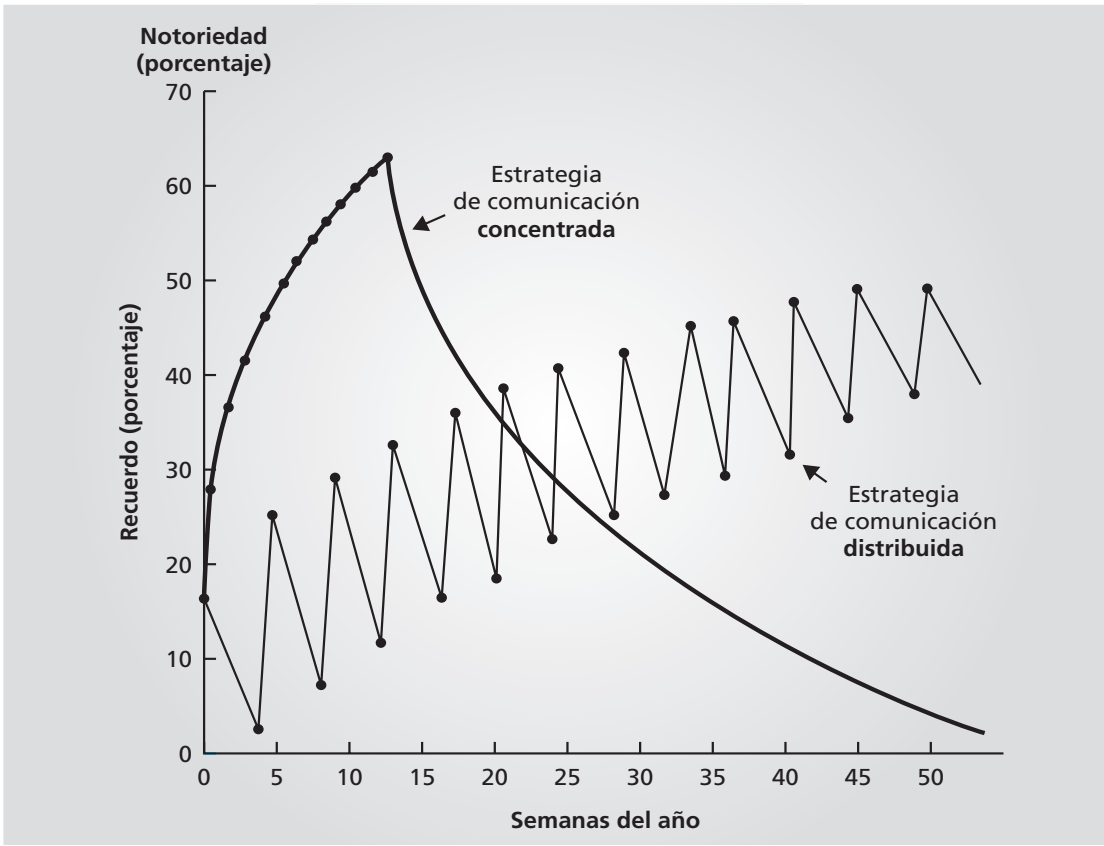


La figura 10-7 ilustra en qué medida, la frecuencia de los anuncios escritos, realizada por empresas líderes del sector químico, afectó a las valoraciones de su reputación. Aquellas empresas cuya frecuencia anual de publicidad escrita en el *Chemical and Engineering* News (C&EN) era inferior a 13 vieron afectadas negativamente la reputación de sus empresas[3]. El aumento de la frecuencia publicitaria anual realizada por la empresa Amoco Chemical le ha llevado a una mejora anual de su reputación.

Si la empresa dejara de anunciarse, durante un período de tiempo, su notoriedad disminuiría. En la figura 10-8 se muestran los resultados de un estudio clásico de la relación entre la frecuencia de los mensajes y la notoriedad de las marcas[4]. Siguiendo una estrategia de «frecuencia concentrada», se enviaron 13 mensajes al público objetivo, en un período de 13 semanas. Como puede verse en el gráfico, la notoriedad fue aumentando cada semana, hasta que alcanzó su nivel máximo, en la semana 13. Después, la empresa dejó de anunciarse, y su notoriedad fue paulatinamente disminuyendo, hasta alcanzar niveles próximos al valor cero, en la semana 52. Esta estrategia de comunicación de marketing resulta apropiada para desarrollar la notoriedad y la comprensión de productos estacionales, candidatos políticos y acontecimientos especiales.

Siguiendo una estrategia de «frecuencia distribuida», se envió el mismo mensaje, una vez cada cuatro semanas, es decir, 13 veces al año, a un grupo objetivo diferente. La notoriedad aumentaba

FIGURA 10-8 ESTRATEGIAS DE FRECUENCIA Y EVOLUCIÓN DE LA NOTORIEDAD DE MARCA



tras la realización de la anuncio, y disminuía en el período sin exposición, pero a la finalización de cada ciclo, la notoriedad alcanzaba niveles ligeramente superiores al ciclo anterior. Así pues, cada exposición adicional desarrollaba una posición básica ligeramente superior, y como puede verse en el gráfico, producía un efecto más duradero a largo plazo, sin llegar nunca a nivel máximo de notoriedad conseguido con la estrategia de concentración. Esta estrategia de comunicación de marketing resultaría apropiada para desarrollar y mantener la notoriedad y comprensión de un público objetivo, de forma permanente.

La figura 10-8 asume que todos los integrantes del público objetivo estuvieron expuestos a los 13 anuncios enviados. Sin embargo, la habitual es que las personas sólo están expuestas, de hecho, a una fracción de los mensajes enviados. En resumen, en la mayoría de las comunicaciones de marketing, es mayor el número de anuncios enviados que el de recibidos, como se ilustra la siguiente tabla:

Número recordado	% que recordaba	Promedio de veces de visión del anuncio
0	0,1	0
1	0,1	0,1
2	0,1	0,2
3	0,15	0,3
4	0,2	0,6
5	0,15	1
6	0,05	0,9
7	0,05	0,35
8	0,05	0,4
Total	**1**	**3,85**

En el ejemplo considerado, se enviaron ocho comunicaciones de marketing a un público objetivo predeterminado. Un 10% del colectivo no recuerda haber visto ningún anuncio, mientras que un 5% dice haber visto los ocho. Como promedio, el anuncio se vio casi cuatro veces (3,85), durante el período total de exposición. En el medio publicitario, al producto del alcance de un anuncio por su promedio de frecuencia se le denomina *gross rating point* (GRP). Una empresa que consiga un 60% de alcance y un promedio de frecuencia de cuatro, habrá conseguido un impacto de 240 GRPs. Los GRPs constituyen una medida de la efectividad de la publicidad sensiblemente mejor que el valor de la inversión publicitaria realizada, ya que los GRPs miden mejor el nivel real de exposición de un anuncio en su público objetivo y el número de veces que éste fue visto por el mismo.

Gross Rating Point = Alcance × Frecuencia = 60 × 4 = 240

El contenido de un anuncio y la respuesta del público objetivo

Dado que el contenido de un anuncio desempeña un papel fundamental en la notoriedad, comprensión e intención de compra del público objetivo es importante que las empresas aseguren que su mensaje se recibe y se interpreta, en consonancia con lo que se quiso decir. En el caso de la empresa Gardenburger, cuando decidió emitir un anuncio, en el capítulo final de la serie Seinfeld, con un coste de 1,5 millones de dólares, el riesgo era muy elevado. Suponía un aumento del presupuesto publicitario del 500%. Por lo tanto, parecía muy apropiado realizar un pretest del contenido del anuncio. En la figura 10-9 se puede ver el *story board* (resumen) del anuncio que se utilizó para valorar el concepto, antes de su desarrollo. Una vez analizado y refinado, la empresa creó un anuncio de

FIGURA 10-9 STORY BOARD DEL ANUNCIO PARA TELEVISIÓN DE LA EMPRESA GARDENBURGER

30 segundos, que expuso sólo una vez. ¡Los resultados fueron sensacionales! La publicidad alcanzó a 76 millones de personas y se consiguieron ventas un 328% superiores a las conseguidas en la misma semana del año anterior. Si bien la emisión del anuncio resultó muy costosa, esta comunicación de marketing ocasionó un incremento, tanto de las ventas como de los beneficios empresariales.

Un anuncio que se recuerde, pero que no transmita bien los beneficios del producto, fracasará a la hora de desarrollar el interés del mercado, y no conseguirá ventas. El contenido de un anuncio atrae a los consumidores cuando se centra en sus necesidades y refleja situaciones con las que ellos se sienten familiarizados. El contenido debe integrar las necesidades de los clientes y las situaciones de uso del producto con los beneficios ofrecidos y el nombre de marca de la compañía[5]. Si un anuncio tiene gancho, es atractivo, pero falla a la hora de desarrollar el interés del mercado, su contenido será de valor limitado para el público objetivo y la empresa.

Por ejemplo, Loctite introdujo una vez un producto con el hombre RC-601[6]. El contenido de su anuncio publicitario era extremadamente técnico y dirigido a los directivos de producción. Tanto el anuncio como las ventas del producto fallaron. La investigación de mercado posterior reveló que el público objetivo realmente eran los trabajadores de mantenimiento, que detestaban los datos técnicos y a los que le gustaban las ilustraciones de cómo funcionan las cosas. En base a las necesidades del público objetivo se redefinió el producto y se cambió su nombre, llamándole Quick Metal. En

la figura 10-10 puede verse el contenido del anuncio. La empresa obtuvo unos resultados fenomenales, consiguiendo durante el primer año de lanzamiento del producto unos resultados que nunca antes la empresa había logrado.

REFUERZO DEL MENSAJE

Si bien el desarrollo de la notoriedad, comprensión e intención de compra del público objetivo resulta fundamental a la hora de conseguir un alto nivel de respuesta de compra, sus niveles disminuirán si el mensaje no se refuerza, no se repite, como muestra la figura 10-8. Como ya se ha expuesto antes, el programa de comunicación de marketing de la empresa Johnson Controls consiguió mejorar la notoriedad de la compañía, pero para mantenerla o aumentarla, la empresa tendrá que mantener el mensaje, de forma permanente, en la mente del público objetivo.

El refuerzo del mensaje y la estrategia *pulsing*

El mantenimiento de un alto nivel de notoriedad resulta caro y requiere el desarrollo de nuevos contenidos, a medida que se desgastan los antiguos. Una forma de enfocar el problema de refuerzo del mensaje, que mantiene la notoriedad, reduce el problema del desgaste del contenido, y es eficiente en costes es utilizar la estrategia *pulsing*[7]. Esta estrategia consiste en hacer publicidad en períodos alternativos. Un ejemplo de esta estrategia sería una publicidad emitida en televisión, que consigue

FIGURA 10-10 EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO QUICK METAL DE LA EMPRESA LOCTITE

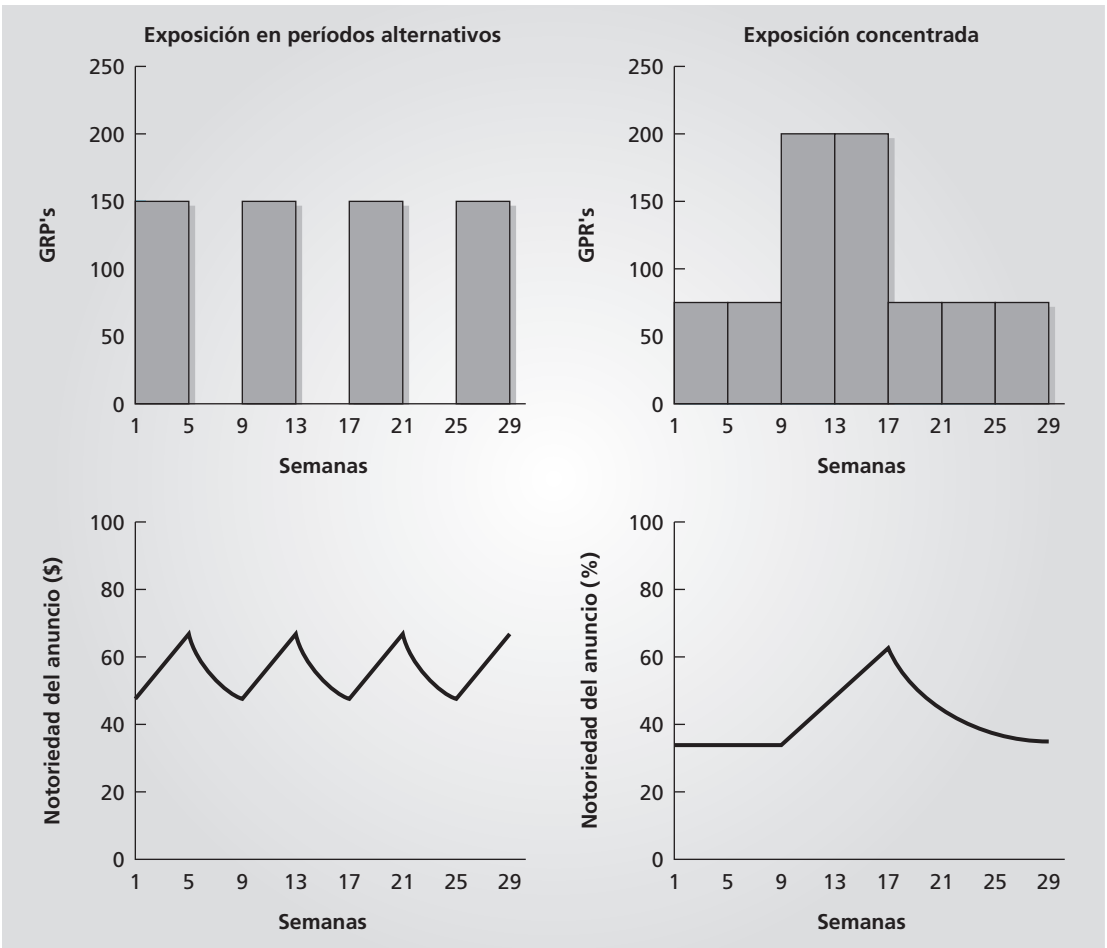
150 GRPs, en un período de exposición de cuatro semanas, y que, posteriormente, alternará su emisión en períodos mensuales. Como puede verse en la figura de 10-11, las cuatro semanas iniciales de exposición desarrollan un primer nivel de notoriedad; este nivel de notoriedad disminuye, durante los cuatro semanas de ausencia de publicidad, y crece de nuevo, en el posterior período de exposición.

Si una empresa puede mantener el nivel deseado de notoriedad utilizando la estrategia *pulsing*, puede reducir el coste de la publicidad al anunciarse sólo en períodos alternativos. Un segundo beneficio de esta estrategia es que reduce el desgaste potencial del anuncio, que podría ocasionarse si existiera una sobreexposición. Dado que el mensaje no se ve de una forma continua, su desgaste se produce a un menor ritmo. Finalmente, la estrategia *pulsing* reduce el riesgo potencial de la sobreexposición, que podría provocar la irritación de los clientes y reducir la efectividad de la publicidad.

La concentración de la frecuencia del mensaje

Algunos productos se venden en unas épocas del año mucho más que en otras, lo que hace recomendable a las empresas que se encuentran con estos hechos, la utilización de un modelo de expo-

FIGURA 10-11 ESTRATEGIAS DE REFUERZO DEL MENSAJE



sición del anuncio concentrado en los períodos «pico de demanda», en los que hay que desarrollar notoriedad, comprensión e interés hacia el producto. La figura 10-11 ilustra un programa de comunicación de marketing, de una marca muy conocida, que concentra sus anuncios en el verano, momento en el que más se consume el producto. Existen otros muchos modelos de exposición de la publicidad, pero en este caso la empresa escogió mantener un nivel básico de notoriedad durante la mayor parte del año, aumentando la frecuencia de su mensaje justo antes y durante el período de demanda estacional para su producto. La empresa podría haber utilizado también una estrategia de concentración, para el período de demanda primaria y una estrategia de *pulsing*, durante el resto del año.

EL ESTÍMULO DE LA DECISIÓN DE COMPRA DEL PÚBLICO OBJETIVO

Con mucha frecuencia, informar a los clientes y mantener la notoriedad de la marca no es suficiente para estimular el comportamiento de compra del mercado potencial. Se necesita más, especialmente en el caso de nuevos productos, cuyos beneficios no pueden comprobarse hasta que se prueba el producto. Por ejemplo, el contenido de la publicidad que pretendía explicar los beneficios del Post-it no se tomó muy en consideración por su público objetivo[8]. Después de 18 meses en cuatro mercados de prueba, los esfuerzos de la empresa 3M para comunicar los beneficios del producto no le llevaron a ninguna parte. Una complicación adicional la constituía el hecho de que la empresa llevaba una política contraria a la entrega de muestras de regalo, en la introducción de nuevos productos. El director general decidió utilizar un programa de muestras gratuitas para la venta del producto en el quinto mercado de prueba. Esta acción permitió que el mercado objetivo pudieran descubrir los beneficios del producto al usarlo, y el producto se convirtió, finalmente, en un gran éxito comercial.

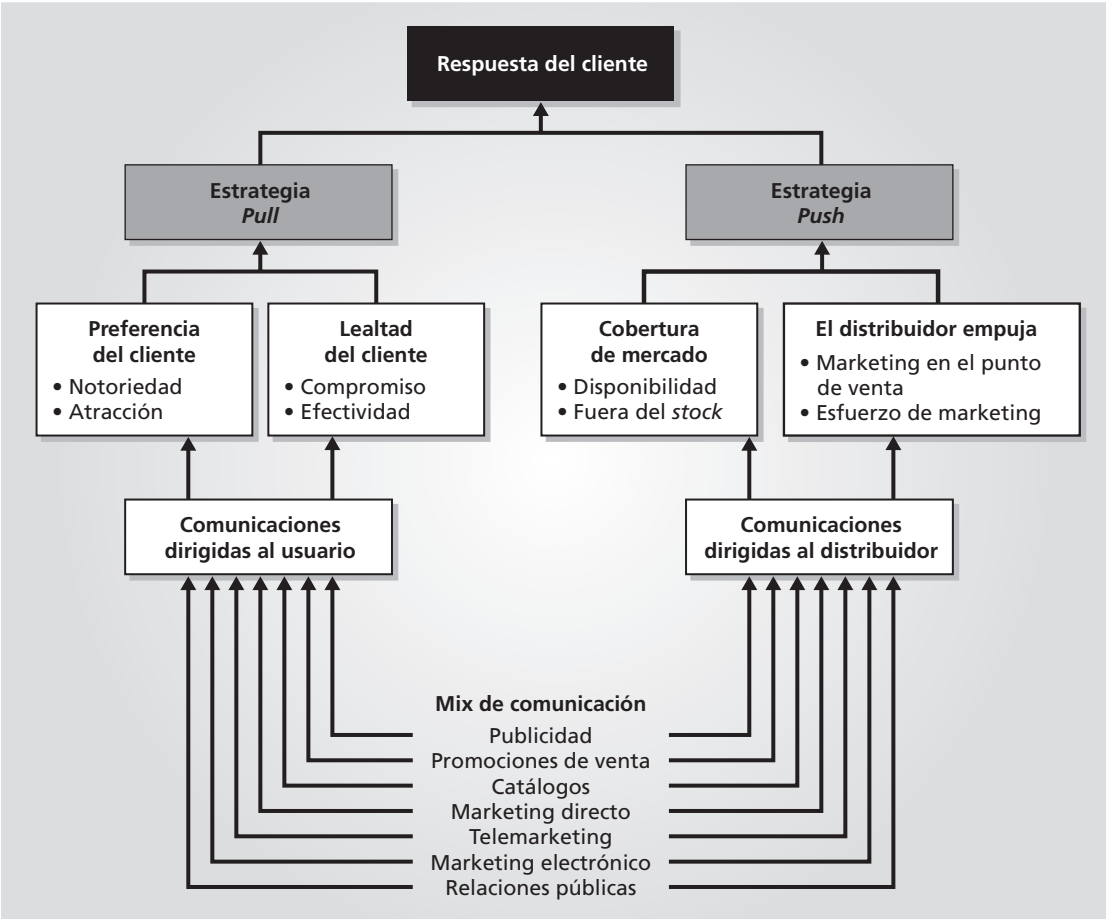
LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN *PUSH* Y *PULL*

En términos generales, se piensa que las acciones de comunicación de las empresas se dirigen a los usuarios finales y, en raras ocasiones, a los intermediarios. Sin embargo, aproximadamente, la tercera parte del presupuesto de comunicación de marketing se dedica a la publicidad dirigida a los usuarios finales, y dos terceras partes a promociones de venta. La mayor parte del presupuesto de promoción de ventas se centra en promociones dirigidas al canal. En resumen, un 63% del presupuesto de comunicación de marketing se dirige a los clientes finales y el 37% restante, a los intermediarios.

La estrategia de comunicación *pull* la integran el conjunto de acciones de comunicación de marketing dirigidas a los usuarios finales. Su objetivo, como puede verse en la figura 10-12, es construir notoriedad, interés y lealtad en los clientes finales. Cuando esta estrategia se ejecuta con éxito, los usuarios finales buscan y demandan determinados productos y servicios, y en esencia, su interés consigue atraer el producto hacia el canal. El final exitoso en la ejecución de esta estrategia requiere que los intermediarios dispongan de los productos y marcas buscados y demandados por los usuarios finales.

La estrategia de comunicación *push* la integran el conjunto de acciones de comunicación de marketing dirigidas a los intermediarios. Su objetivo es motivar a los intermediarios para que pongan a disposición de los usuarios finales, determinados productos o marcas, y, de esta forma, mejore su disponibilidad de los productos promocionados. Cuando estas estrategias se ejecutan con éxito mejora la disponibilidad del producto, los fuera de *stock*, el marketing en el punto de venta

FIGURA 10-12 LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PUSH Y PULL Y LA RESPUESTA DEL CLIENTE



(*merchandising*), y el esfuerzo de marketing del intermediario hacia los productos que se han promocionado a través de esta comunicación *push*.

Sin embargo, es importante llegar a comprender que la mejor forma de conseguir una respuesta positiva de compra, y por lo tanto mejoras de cuota de mercado, es a través de la utilización conjunta de las estrategias *push* y *pull*[9].

LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN *PULL* Y LA RESPUESTA DE LOS CLIENTES FINALES

Como puede verse en la figura 10-12, a la hora de definir el marketing mix de comunicación de una empresa, se puede escoger entre distintas alternativas de medios de comunicación[10]. Para ilustrar el poder de la publicidad en medios masivos, consideremos el caso de la marca de cigarrillos L&M. Antes de que se prohibiera la publicidad de cigarrillos en televisión, la marca L&M tenía un 17% de cuota de mercado. Después de la prohibición, la empresa tomó la decisión de no hacer publici-

dad en otros medios, porque los consideraba poco efectivos. Se equivocaron, y en la actualidad, la marca no está ya en el mercado. El producto tenía un buen reconocimiento de marca y los consumidores lo demandaban. Sin embargo, la ausencia de esfuerzos para el recuerdo y posicionamiento adecuado de la marca, hizo que fuera desapareciendo en la mente de los consumidores y, finalmente, en los mercados.

Existen muchas formas de realizar promociones de ventas dirigidas a los consumidores, tales como cupones, descuentos, regalos y premios. Cuando la línea aérea United Airlines, puso en práctica su programa de conversión en millas gratuitas, hizo cambiar los hábitos de selección de vuelos y de elección de las líneas aéreas de los usuarios. Catálogos como L.L. Bean, Eddie Bauer, Spiegel, y otros muchos, estimulan todos los meses con sus *mailings* la demanda de los consumidores. El marketing directo y, más recientemente, el comercio electrónico por Internet, realiza la misma tarea, incluso con un enfoque más personalizado, para crear demanda en el mercado de consumidores finales.

Elasticidad de la demanda del mercado en relación con la publicidad

Una buena dirección empresarial orientada por el mercado requiere comprender el impacto que las comunicaciones de marketing tienen sobre las ventas de la empresa. Una forma de medir la respuesta de los clientes a las inversiones publicitarias es utilizar el concepto elasticidad de la demanda del mercado en relación con la publicidad. La elasticidad de la demanda del mercado en relación con la publicidad se puede definir como el porcentaje de variación de las ventas para cada cambio porcentual del esfuerzo publicitario. Si bien la elasticidad de la publicidad varía mucho por productos y situaciones de mercado, sí se puede afirmar que la elasticidad del mercado en relación con la publicidad es relativamente pequeña cuando se compara con la elasticidad del mercado en relación con los precios. Un estudio realizado sobre 128 situaciones dio como resultado una media de la elasticidad de la demanda del mercado en relación con la publicidad de 0,22, existiendo muy pocos casos en los que la elasticidad de la publicidad superaba el valor de 0,5. Estas cifras significan que, como promedio, cada 1% de cambio en la inversión publicitaria ocasiona un 0,22% de aumento en el volumen de ventas[11].

Por ejemplo, como puede verse en la figura 10-13, una empresa que tenía unas ventas mensuales de 200.000$ consiguió aumentar esta cifra a 220.000, después de un incremento del gasto publicitario del 50%. Para conseguir un incremento de las ventas del 10% la empresa necesitó un aumento de la publicidad del 50%, es decir, la elasticidad de la demanda del mercado en relación con la publicidad era del 0,2. En el caso de la publicidad de Gardenburger, que se emitió en una sola ocasión, durante el último episodio de la serie Seinfeld, se consiguió una elasticidad de la publicidad de 0,66, calculada de la siguiente forma:

$$\text{Elasticidad de la publicidad} = \frac{\%\text{ de cambio de las ventas (semanal)}}{\%\text{ de cambio de la guardar la publicidad (semanal)}} = \frac{328\%}{500\%} = 0{,}66$$

FIGURA 10-13 ESTIMACIÓN DE LA ELASTICIDAD DE LA PUBLICIDAD

Ingresos por ventas	Resultados	Gastos de publicidad	Resultados	Publicidad
Antes de la publicidad	200.000$	Antes de la publicidad	10.000$	Elasticidad
Después de la publicidad	220.000$	Después de la publicidad	15.000$	
% de cambio en las ventas	**10,0**	**% de cambio en la publicidad**	**50,0**	**0,20**

La elasticidad de la publicidad varía según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el producto. Durante la etapa introductoria, las empresas pueden mejorar la notoriedad, comprensión e interés hacia sus productos, pero la demanda del mercado es pequeña, e incluso cuando la publicidad sea muy efectiva sólo se puede conseguir un porcentaje de incremento de las ventas, relativamente pequeño.

La etapa de crecimiento del ciclo de vida de un producto ofrece las mayores oportunidades de aumento de las ventas a través de la publicidad. Aquella empresa que no invierta en publicidad en esta fase estará desaprovechando sus mejores oportunidades de aumentar las ventas, porque durante la etapa de crecimiento la elasticidad de la publicidad alcanza sus mayores valores. Sin embargo, a medida que el mercado alcanza su madurez, disminuye el número de nuevos consumidores que se incorporan al mismo y se reduce también el efecto de la publicidad sobre la respuesta de ventas. Finalmente, en la fase de declive del ciclo de vida de los productos conviene que las empresas reduzcan su presupuesto publicitario, ya que el gasto de la publicidad en esta situación produce efectos mínimos sobre las ventas de la empresa.

Efecto remanente de la publicidad

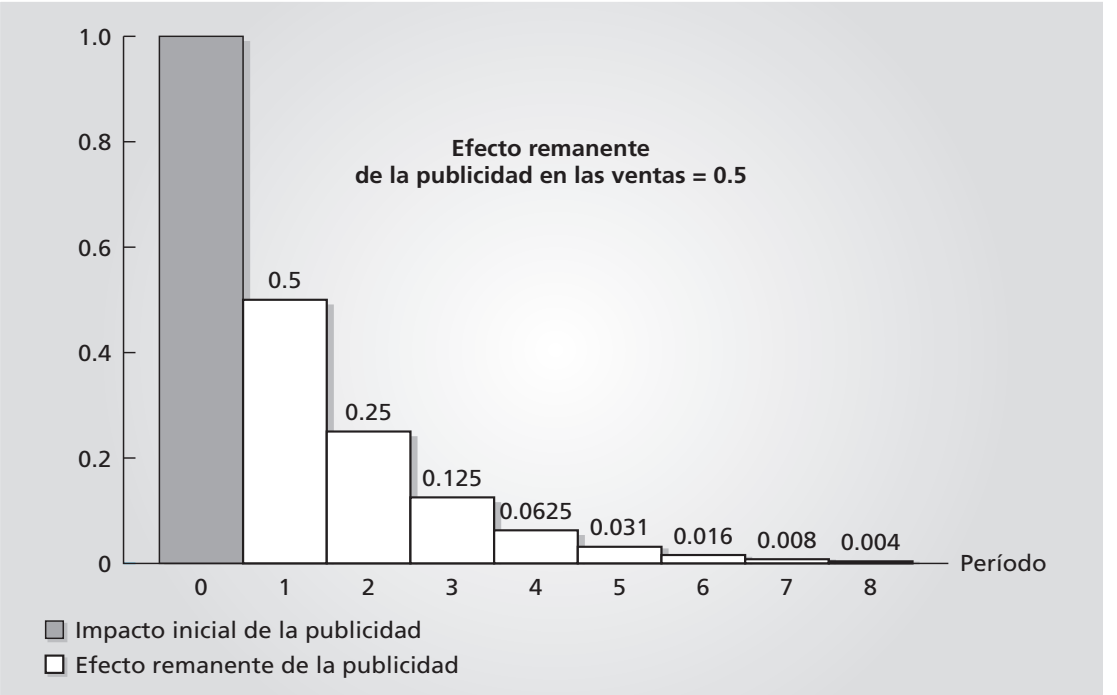
Además del efecto que la publicidad ejerce sobre las ventas a corto plazo, no hay que olvidar el efecto remanente de la publicidad. La publicidad realizada en un período determinado, tiene efectos adicionales sobre las ventas de períodos posteriores. El coeficiente del efecto remanente de la publicidad varía entre los valores de 0 y 1, siendo su valor promedio de 0,5[12]. Esto significa que en el período inmediatamente posterior al esfuerzo publicitario, se conseguirá un incremento adicional de las ventas equivalente a la mitad de las ventas adicionales conseguidas durante el período publicitario. El efecto remanente para el segundo posterior período equivale al cuadrado de 0,5, es decir, 0,25 de ventas adicionales; en el tercero, al cubo de 0,5, y así sucesivamente, como se ilustra en la figura 10-14.

Supongamos que el efecto remanente en el caso Gardenburger fuera también de 0,5. Recordemos que en dicho caso la elasticidad de la publicidad era de 0,66. Dicha elasticidad de la publicidad (ventas conseguidas por encima de otros períodos) supuso unas ventas adicionales, en el período publicitario, por un valor de 1,5 millones de dólares. Dado que el efecto remanente de la publicidad es de 0,5, el impacto total de la publicidad, en este caso, fue de 3 millones de dólares, como puede apreciarse en los siguientes cálculos:

$$\text{Efecto total sobre las ventas} = \frac{\text{Incremento de ventas}}{(1 - \text{efecto remanente})} = \frac{1{,}5 \text{ millones de dólares}}{(1 - 0{,}5)} = 3 \text{ millones de dólares}$$

En resumen, como consecuencia del efecto remanente de la publicidad, el efecto de la publicidad sobre las ventas de la empresa se hubiera duplicado. Si bien existen diferentes métodos estadísticos para estimar el efecto remanente de las comunicaciones de marketing, en la figura 10-15 hemos desarrollado un método sencillo de estimación del efecto remanente de la publicidad sobre las ventas. En el ejemplo analizado las ventas de la empresa crecían, en condiciones normales, a un ritmo del 2,5% mensual. Un incremento del esfuerzo publicitario del 50% (de 10.000$ a 15.000$) consiguió un incremento adicional de las ventas del 10%, durante el período publicitario. Estas cifras suponen que la elasticidad de la publicidad era de 0,2. Sin embargo, en el mes siguiente al período publicitario la cifra de ventas experimentó un crecimiento adicional de 5.000$ (valor efecto remanente = 0,25), como consecuencia del efecto residual de la publicidad. Asumiendo que los crecimientos incrementales seguirían el modelo antes expuesto, el efecto total incremental sobre las

FIGURA 10-14 EL EFECTO REMANENTE DE LA PUBLICIDAD EN LAS VENTAS



ventas de la empresa sería de 26.667$. En resumen, el incremento del esfuerzo publicitario (50%) produjo un incremento inicial de las ventas de 20.000$ (10%), y posteriores incrementos adicionales de 6.666$, durante los meses siguientes.

$$\text{Efecto total sobre las ventas} = \frac{\text{Incremento de ventas}}{(1-\text{efecto remanente})} = \frac{20.000\$}{(1-0{,}25)} = 26.667\$$$

FIGURA 10-15 ESTIMACIÓN DEL EFECTO REMANENTE DE LA PUBLICIDAD SOBRE LAS VENTAS

Período publicitario	Antes del anuncio	Anuncio	Después del anuncio
Gasto publicitario	10.000$	15.000$	10.000$
Resultados de ventas			
Sin aumento del gasto publicitario	195.000$	200.000$	205.000$
Con aumento del gasto publicitario		220.000$	210.000$
Ventas incrementales		20.000$	5.000$
Estimación del efecto remanente	**0,25**		
Incremento total de las ventas	26.667$		
Ventas remanentes	6.667$		

Promociones de marketing directo

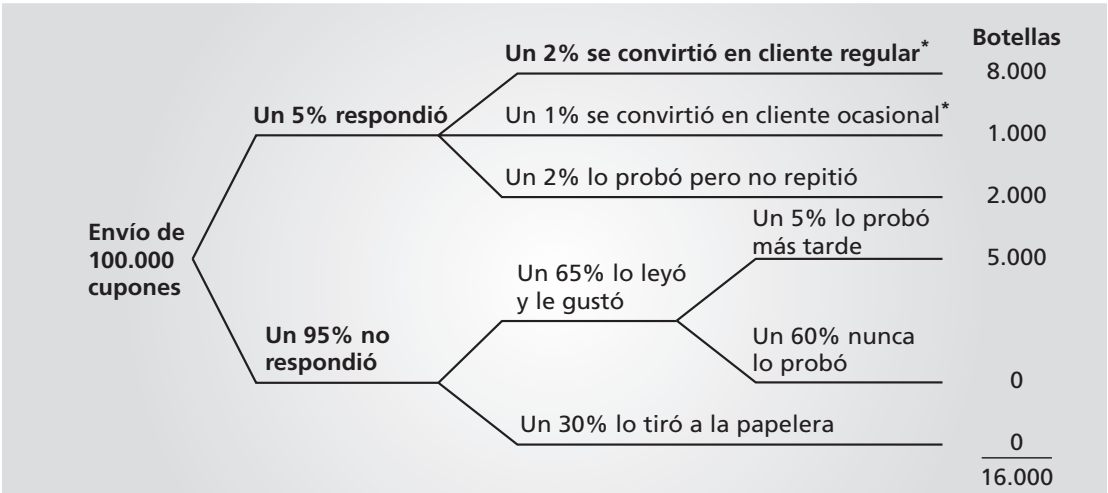
El marketing de base de datos permite llevar a cabo, de una forma muy eficiente, programas de marketing directo, dirigidos a públicos objetivo concretos, para inducirles a llevar a cabo acciones de compra. Por ejemplo, consideremos el caso de una nueva marca de vino espumoso. Su fabricante envío a 100.000 consumidores de cava, 100.000 cupones de 5$, redimibles mediante la compra del vino espumoso. Como puede verse en la figura 10-16 sólo se redimió un 5% de los cupones. De los 5.000 cupones redimidos, 2.000 adquirieron una botella de vino pero no repitieron la compra; 1.000 utilizaron el cupón y se convirtieron en clientes ocasionales, con un ritmo de consumo de una botella al año; 2.000 se convirtieron en clientes habituales, con un ritmo de consumo de cuatro botellas al año. El 95% del público objetivo no utilizó los cupones. En el análisis de este colectivo un 30% (30.000) no abrió el sobre y tiró la publicidad, y el resto (65.000) lo abrió y obtuvo una impresión favorable. De los 65.000, 5.000 de ellos adquirieron el producto, más tarde, sin utilizar cupones. En resumen, como consecuencia de esta campaña de marketing directo, con cupones redimibles, la empresa consiguió vender 16.000 botellas de esta nueva marca de vino espumoso, aunque sólo hubo un 5% de redención inicial de los cupones[13].

Elasticidad comunicación/precio

Según un estudio realizado sobre 367 marcas, el valor promedio de la elasticidad del mercado en relación a los precios, en bienes de consumo perecedero es de –1,76[14]. Sin embargo, el valor de la elasticidad del mercado, en respuesta a acciones conjuntas de precios y comunicación, es sensiblemente mayor (véase figura 10-17)[15].

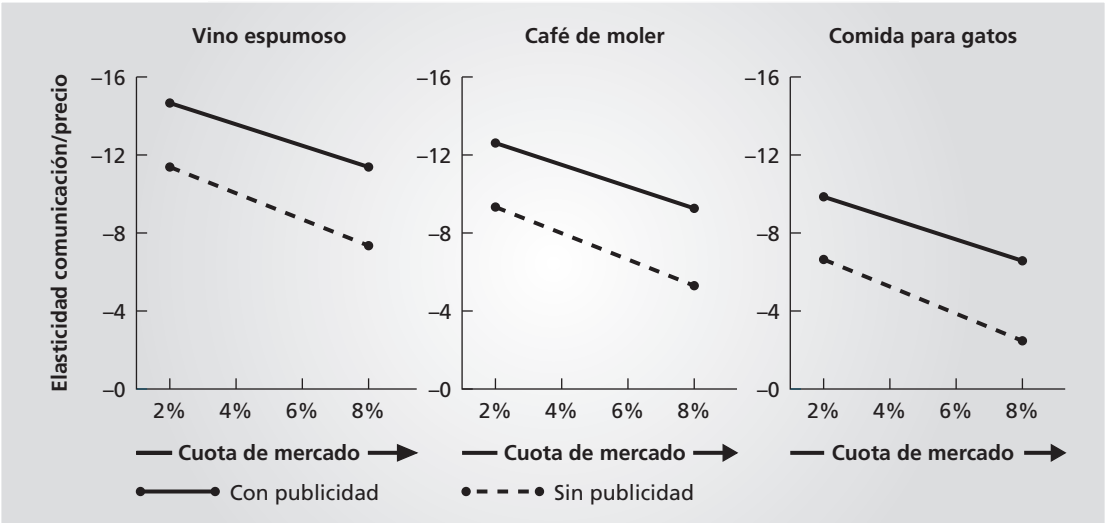
Asumamos que la demanda mensual de botellas de vino espumoso es de 10 millones de unidades y que una marca concreta tiene una cuota de mercado del 4%, es decir, una demanda mensual de 400.000 botellas. Si esta empresa no realiza publicidad, el valor de la elasticidad de la demanda del mer-

FIGURA 10-16 RESPUESTA DEL CONSUMIDOR A UNA PROMOCIÓN DIRECTA DE MARKETING



*Los clientes regulares compran cuatro veces al año y los ocasionales una.

FIGURA 10-17 LA ELASTICIDAD DEL PRECIO CON Y SIN PUBLICIDAD



cado en relación con el precio se estima en –10, y ello significa que si la empresa lleva a cabo una promoción de precios del 5% debería conseguir un 50% de incremento en su volumen de ventas, es decir que éstas pasarían de 400.000 a 600.000 unidades mensuales, de acuerdo con los siguientes cálculos:

$$\begin{aligned}\text{Volumen de unidades} &= (10 \text{ millones} \times 0{,}04) \times [1 + (-10 \times -0{,}05)] \\ &= 400.000 \times 1{,}5 \\ &= 600.000 \text{ botellas}\end{aligned}$$

Si se combinan las promociones de precios con la publicidad, la elasticidad de la demanda del mercado aumenta sensiblemente, como se ve en la figura 10-17. Por ejemplo, en el caso del mercado de vinos espumosos, la elasticidad conjunta comunicación/precio es de –14, al añadir el apoyo de la campaña de publicidad. La campaña publicitaria produciría un aumento adicional de las ventas de 80.000 unidades, con un incremento de la comunicación del 5%.

$$\begin{aligned}\text{Volumen de unidades} &= (10 \text{ millones} \times 0{,}04) \times [1+ (-14 \times -0{,}05)] \\ &= 400.000 \times 1{,}7 \\ &= 680.000 \text{ botellas}\end{aligned}$$

En todos los casos mostrados en la figura 10-17, el valor de elasticidad del mercado en relación a los precios aumenta sensiblemente con la utilización simultánea de la publicidad. En el caso de la comida para gatos este aumento es más significativo. Es importante señalar también que la elasticidad de la comunicación disminuye a medida que aumenta la cuota de mercado.

Partiendo del reconocimiento de la sensibilidad de los mercados a los cambios de precio y de los significativos aumentos de ventas que pueden conseguirse a corto plazo con promociones de ventas, se puede comprender muy bien la frecuente utilización de estas acciones por las empresas. Sin embargo, una estrategia de marketing que busque un crecimiento rentable para la empresa, debe conseguir también superiores contribuciones de marketing. Así pues, la empresa que se precie de llevar una dirección orientada por el mercado, debe valorar el impacto en beneficios de las diferentes alternativas de inversión en comunicación.

LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN *PUSH* Y LA RESPUESTA DEL CLIENTE FINAL

La estrategia de comunicación *push* la integran el conjunto de acciones de comunicación de marketing, dirigidas a los intermediarios, con el objetivo de conseguir su compromiso en la realización de esfuerzos conjuntos de promoción de ventas. Como puede verse en la figura 10-12, el objetivo de estas acciones es conseguir una mayor disponibilidad del producto en el punto de venta, y la colaboración del canal en el esfuerzo de marketing. Aquellas empresas que estimulan y apoyan las tareas de los intermediarios obtienen una mayor cobertura (número deseado de distribuidores) del mercado. Este apoyo incluye diversos mecanismos para desarrollar de forma conjunta el marketing en el punto de venta (*merchandising*).

Promociones al comercio y respuesta del consumidor

Las promociones ofrecidas al comercio son muy utilizadas por las empresas que comercializan sus productos a través de intermediarios. Una de las promociones más utilizadas es la reducción de precios al comercio. La idea es que el incentivo del precio motive al comercio a impulsar la venta del producto.

Supongamos, por ejemplo, que una botella de zumo concentrado de naranja se vende al consumidor a un precio de 1,49 $, y que el fabricante le ofrece al comercio un descuento de 0,20 $, para estimular su compromiso con la venta del concentrado de naranja. Supongamos también que el nivel normal de ventas sea de un millón de botellas al mes; el margen del comercio es de 0,19 $ por botella; los costes de venta y distribución del fabricante ascienden a 0,15 $; el coste de fabricación es de 0,50 $. En los meses en los que el fabricante no realiza promociones al comercio, consigue una contribución total para su empresa de 650.000 $, de acuerdo con los siguientes cálculos:

$$\begin{aligned}\text{Contribución total actual} &= \text{Volumen actual} \times \left(\text{Precio consumido} - \text{Margen minorista} - \text{Costes de venta y distribución} - \text{Coste unitario}\right)\\ &= 1.000.000 \times (1{,}49\$ - 0{,}19\$ - 0{,}15\$ - 0{,}50\$)\\ &= 1.000.000 \times 0{,}65\$\\ &= 650.000\$\end{aligned}$$

Una pregunta importante para el fabricante es determinar qué nivel de ventas tiene que realizar, para lograr, al menos, amortizar el valor de la promoción al comercio. La promoción al comercio le supone al fabricante que su margen pasa a 0,45 $ por botella (0,65 – 0,20). Como puede apreciarse en los cálculos que se acompañan, el fabricante, para amortizar el valor de su promoción al comercio, deberá aumentar el valor de sus ventas un 44%, hasta llegar a vender 1.440.000 botellas, y conseguir así mantener su nivel de rentabilidad.

650.000 $ = Volumen con promoción × (1,49 – 0,19 – 0,15 – 0,50 – descuento de 0,20)
650.000 $ = Volumen con promoción × 0,45
Volumen con promoción = 1.440.000 unidades

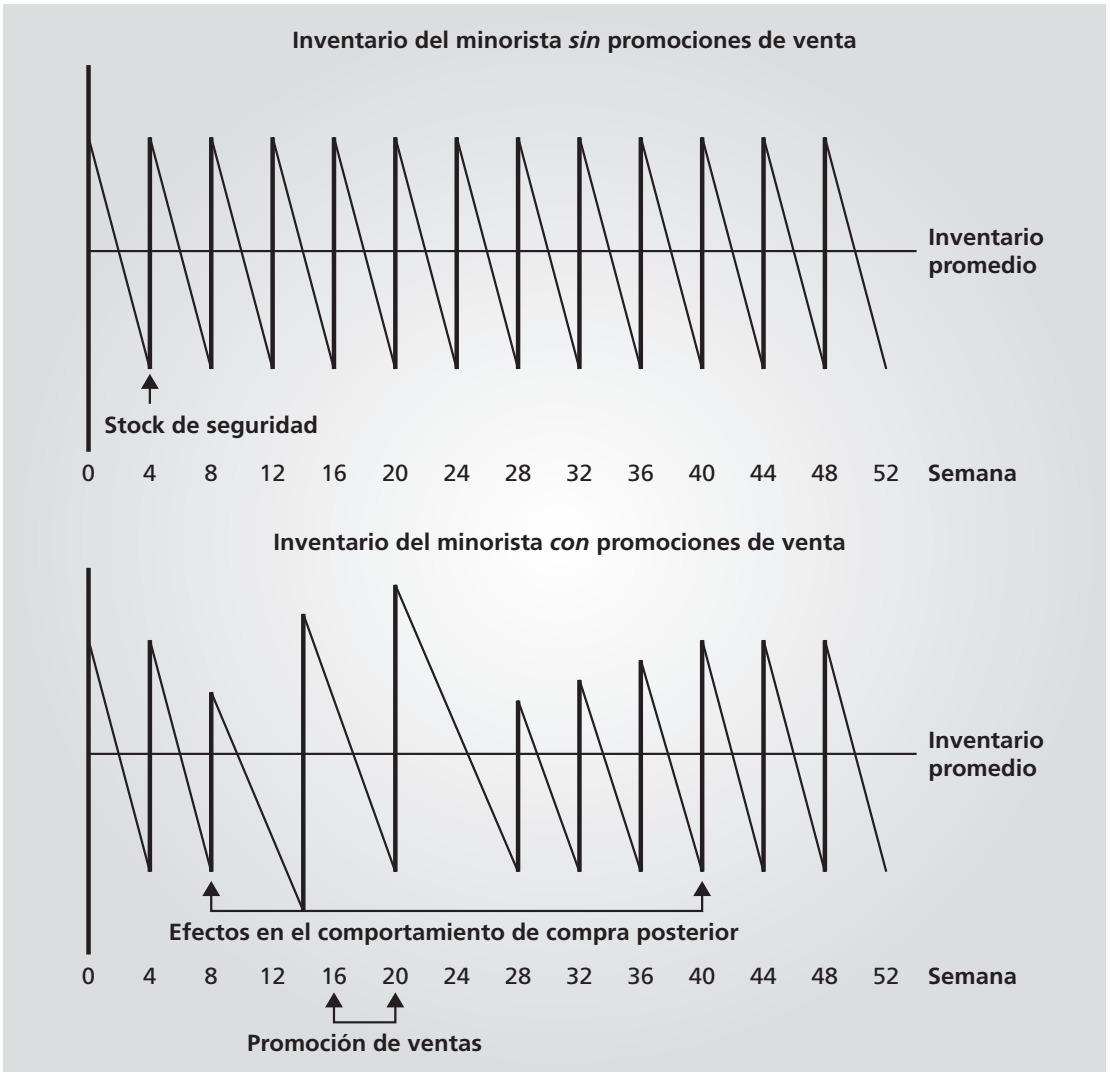
Análisis del comportamiento de compra posterior a la utilización de promociones de venta

Las promociones de venta similares a la que acabamos de describir ocasionan un cambio del comportamiento de compra, tanto de los consumidores como de los comercios. Si la promoción se rea-

liza de una forma eficiente los consumidores adquirirán más volumen de producto durante el período promocional y no sentirán el mismo grado de necesidad en el período siguiente a la promoción. En el capítulo ocho describimos el cambio del comportamiento de compra de los consumidores con la utilización de las promociones de precios.

Los comercios compran menos durante el período anterior a la promoción y más de lo que necesitan durante el período promocional, para aprovecharse así de las ventajas de descuento de precios. En la figura 10-18 se ilustra el comportamiento de compra del comercio sin promoción y con promoción de ventas. Como puede apreciarse en los gráficos, el nivel de inventario se reduce al final del período de promoción y se sitúa por encima del nivel óptimo durante el período promocional.

FIGURA 10-18 INVENTARIO DEL MINORISTA Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA POSTERIOR A LA UTILIZACIÓN DE PROMOCIONES DE VENTA AL COMERCIO



Estas acciones permiten que los comercios adquieran los productos a precios inferiores, durante un período más amplio que el promocional. Un estudio puso de manifiesto que el 80% de los productos comprados por los comercios se adquirían a precios de promoción. Estos hechos, por supuesto, afectan sensiblemente a la rentabilidad de las empresas fabricantes. La combinación de la acumulación de existencias por parte de los consumidores y el desarrollo del hábito de compra en períodos de promoción hace difícil que las empresas dedicadas a la fabricación, obtengan beneficios con la práctica de las políticas *push* de promoción de ventas.[16]

Infraestructura del mercado de comunicaciones y comunicaciones *push*

La figura 10-19 ilustra la infraestructura del mercado de comunicaciones para las empresas, incluyendo a consumidores e intermediarios, así como a otras fuentes de comunicación que influyen en el comportamiento de los mercados. Por ejemplo, las comunicaciones de marketing dirigidas a los gurús de las industrias, consultores o analistas financieros crean comunicaciones de marketing secundario que, a su vez, influencia en la prensa industrial, comercial y general. Estas fuentes de influencia, ajenas a los mercados, a su vez, constituyen fuentes de información para consumidores e intermediarios.

En la figura 10-19 las líneas continuas representan canales directos de comunicación de marketing dirigidos a consumidores e intermediarios. Las líneas de puntos representan comunicaciones indirectas —comunicaciones dirigidas a personas e instituciones, que influencian el comportamiento de consumidores e intermediarios. Algunas de estas comunicaciones indirectas constituyen comunicaciones primarias (de la empresa a una fuente de influencia) y otras son comunicaciones secundarias (de una fuente de influencia a otra). Por supuesto, entre las fuentes de comunicación indirectas secundarias más importantes hay que citar a los usuarios que lideran los cambios el comportamiento de compra de los grupos y a los líderes de opinión que comunican sus opiniones, a través del boca a boca, a los mercados y a la sociedad en general.

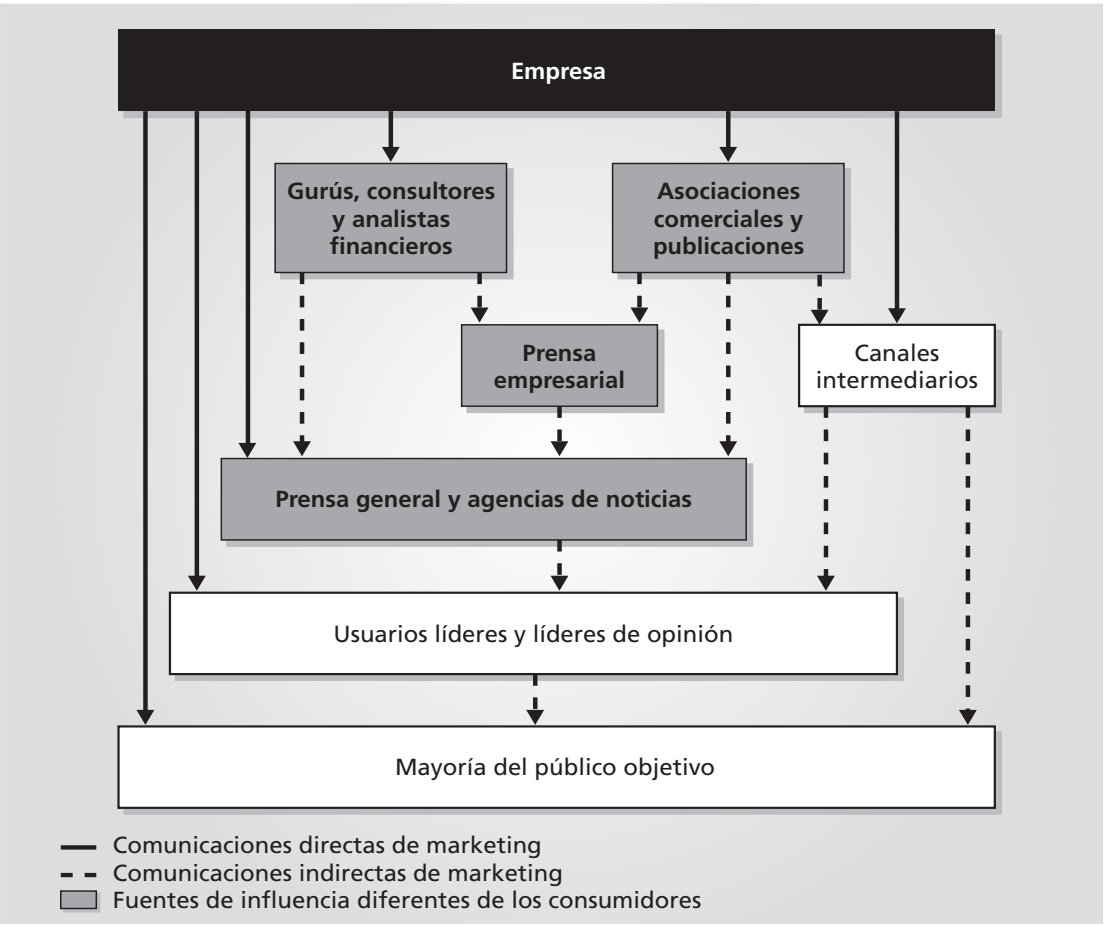
■ Resumen

Las estrategias de marketing serán un fracaso si no van acompañadas de un programa efectivo de comunicación de marketing. El público objetivo debe ser consciente de la existencia del producto y de los beneficios que ofrece, debe recordar la existencia de estos beneficios y debe ser estimulado a la acción. La consecución de un alto nivel de compra requiere construir notoriedad del producto, comprensión de los mensajes e interés por el producto. El índice de respuesta de los consumidores es una herramienta de diagnóstico que ayuda al equipo directivo a identificar las fuentes de debilidad en su programa de comunicación de marketing.

Para que un programa de comunicación de marketing de una empresa sea efectivo y eficiente en costes debe conseguir llegar al público objetivo (alcance), proporcionando un nivel suficiente de frecuencia en el mensaje, para conseguir así mantener los niveles deseados de notoriedad, comprensión e interés. Para conseguir una mejora de la eficiencia en costes las empresas pueden utilizar la estrategia *pulsing*, alternando los períodos de exposición y no exposición de la comunicación. La estrategia de «concentración de la comunicación» permite que las empresas aumenten la notoriedad del producto y el interés hacia el mismo en los casos de demanda estacional.

Para conseguir los objetivos de cuota de mercado las empresas utilizan tanto la estrategia de comunicación *push* como la estrategia de comunicación *pull*. La comunicación *pull* es la que se dirige al consumidor final, con el objetivo de desarrollar un nivel de interés hacia el producto que

FIGURA 10-19 LA INFRAESTRUCTURA DEL MERCADO Y LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PUSH



impulsa a los consumidores a buscarlo y demandarlo a los intermediarios. La comunicación *push* se dirige a los intermediarios, con el objetivo de promocionar el producto en el punto de venta. El objetivo de la comunicación *push* es crear una mayor disponibilidad del producto en el punto de venta y un mayor grado de colaboración de los intermediarios.

Si bien el efecto de la comunicación de marketing sobre las ventas es muy difícil de estimar existen diferentes herramientas, como el índice de respuesta del consumidor, la elasticidad de la publicidad, los efectos remanentes de la publicidad y la elasticidad conjunta comunicación-precio, que aportan información sobre la relación entre la comunicación y las ventas. Sin embargo, las ventas no constituyen el objetivo primario de la comunicación de marketing. Todavía es más importante estimar el impacto de las distintas acciones de comunicación sobre los beneficios de la empresa. Algunas promociones de ventas no son rentables, pero las empresas la llevan a cabo para minimizar las pérdidas.

En la mayoría de los mercados la infraestructura de comunicación de marketing incluye a usuarios finales, intermediarios y otras fuentes de influencia. Las relaciones públicas constituyen una

forma de comunicación *push*, dirigida a fuentes ajenas a los mercados, que influencia el comportamiento de consumidores e intermediarios.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

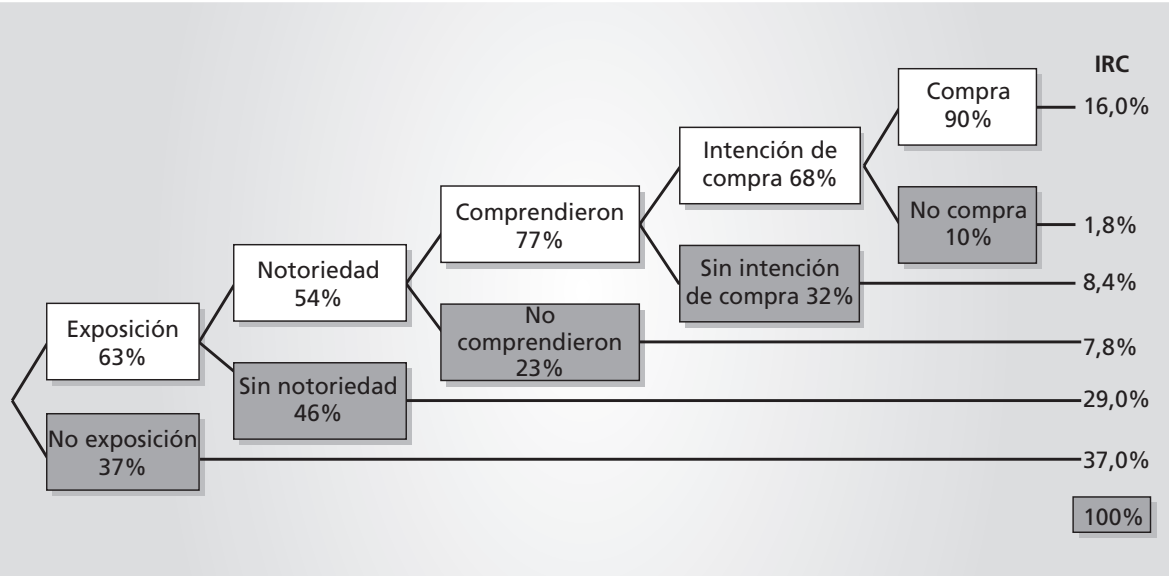
1 ¿Qué papel juega la exposición del mensaje en el éxito de una comunicación de marketing?
2 ¿Por qué la notoriedad y la comprensión de un producto son factores críticos en el éxito de una estrategia de marketing?
3 ¿En qué medida el interés por un anuncio puede afectar al interés por un producto, y consiguientemente, a la respuesta de compra del consumidor?
4 Cuando una empresa dispone de un excelente programa de comunicación de marketing y de una alta intención de compra por parte de de los clientes, pero una baja respuesta real de compra, ¿a qué tipo de problema de marketing se enfrenta?
5 ¿Cuándo deben las empresas utilizar la estrategia *pulsing* en lugar de la estrategia de concentración de la publicidad?
6 ¿Por qué la frecuencia de recepción de los mensajes de comunicación de marketing es sensiblemente menor que el número de mensajes enviados?
7 ¿Por qué la cuota de mercado de una empresa disminuye si sus comunicaciones push y pull no son efectivas?
8 ¿En qué etapa del ciclo de vida de un producto la elasticidad de la publicidad alcanza sus valores máximos?
9 ¿Por qué hay que tener en cuenta el efecto remanente de la publicidad a la hora de medir el impacto de la inversión publicitaria en la rentabilidad de la empresa?
10 ¿Cuáles son los distintos comportamientos que hay que analizar a la hora de valorar el impacto en beneficios de una promoción de ventas?
11 ¿En qué medida la elasticidad de la demanda del mercado en relación con el precio varía, cuando el cambio de precio viene acompañado de una campaña publicitaria? ¿Qué efecto tiene la cuota de mercado en la elasticidad de la publicidad?
12 ¿En qué medida la infraestructura de la comunicación de marketing y las comunicaciones del tipo de las relaciones públicas contribuyen al éxito del esfuerzo de la comunicación de marketing?
13 Si la elasticidad de la publicidad acostumbra a ser menor que la elasticidad del precio, ¿por qué deben hacer publicidad las empresas?
14 ¿Cómo deberían utilizar las empresas el efecto remanente de la publicidad, a la hora de valorar las ventas y el beneficio generados por una comunicación de marketing?
15 ¿Por qué razón las promociones de ventas son raramente rentables? Si no son rentables, ¿por qué las empresas fabricantes continúan utilizándolas?
16 ¿En qué medida el comportamiento de los comercios, después de las promociones, afecta a la valoración de la rentabilidad de las promociones dirigidas a los comercios?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best.

Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Estimación de la efectividad de la publicidad y de la respuesta de los consumidores



Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar la respuesta de los clientes ante diferentes niveles de efectividad de los programas de comunicación de marketing. Los datos proporcionados se corresponden con los que aparecen en la figura 10-2. Los datos que aparecen en las celdillas sombreadas pueden cambiarse durante la realización del ejercicio de aplicación.

Ejercicio de aplicación: Partiendo de los datos proporcionados, estime cuáles serían los resultados de esta comunicación de marketing si la exposición de la publicidad fuera sólo de un 50%. Evalúe el impacto de una mejora en el nivel de notoriedad desde el 68 del 75%. Pensando en futuros anuncios, que sería más efectivo mejorar la comprensión en 10 puntos (del 43 al 53%) o mejorar en 10 puntos la intención de compra (del 33 al 43%).

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Estimación de la elasticidad de la publicidad

Ingresos por ventas	Resultados	Gastos de publicidad	Resultados	Publicidad
Antes de la publicidad	200.000$	Antes de la publicidad	10.000$	Elasticidad
Después de la publicidad	220.000$	Después de la publicidad	15.000$	
% de cambio en la publicidad	**10,0**	**% de cambio en la publicidad**	**50,0**	**0,20**

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar la elasticidad de la demanda del mercado en relación con los cambios de la publicidad. Los datos que aparecen en las celdillas sombreadas pueden cambiarse durante la realización del ejercicio de aplicación.

Ejercicio de aplicación: Partiendo de los datos proporcionados estime cómo variaría la elasticidad de la demanda del mercado en relación con la publicidad, si las ventas, después de la publicidad, fueran de 215.000 $ en lugar de 220.000. ¿Qué nivel de ventas debería alcanzarse para conseguir que la elasticidad de la demanda en relación con la publicidad fuera de 0,33?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Estimación del efecto remanente de la publicidad sobre las ventas

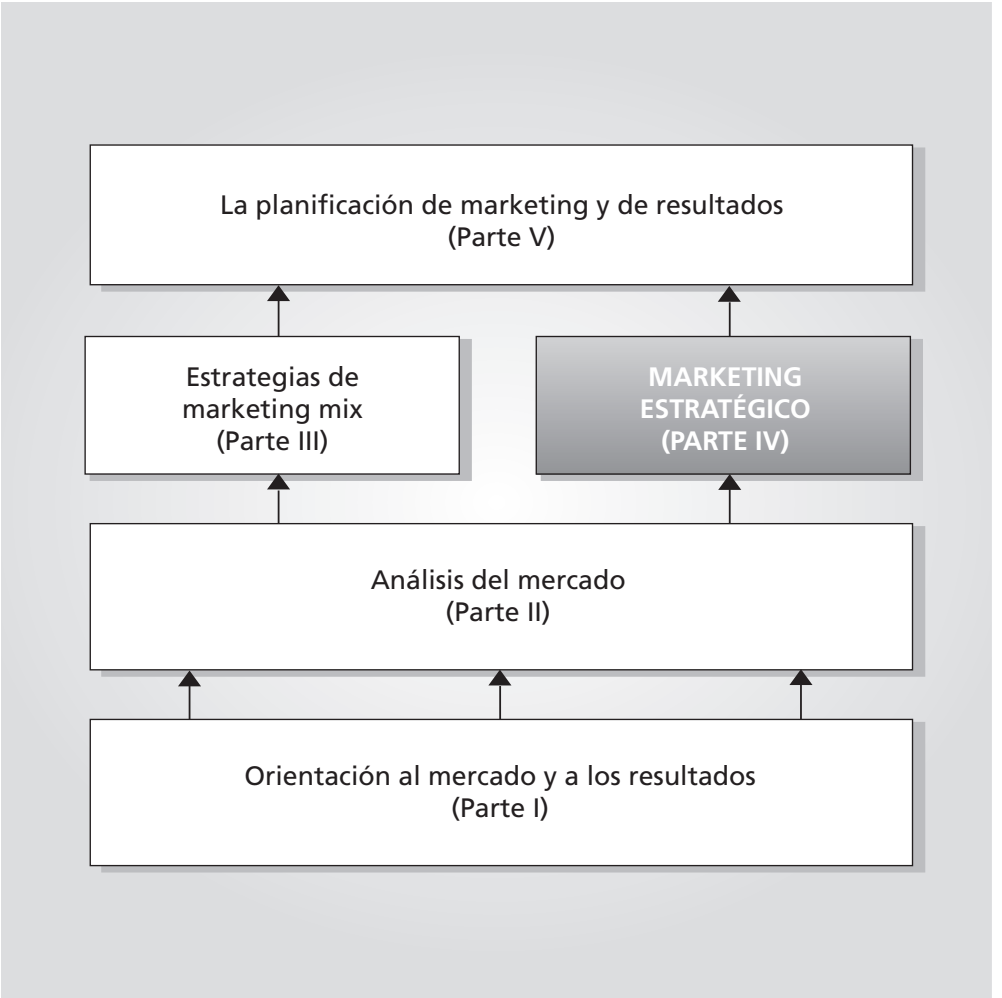
Período publicitario	Antes del anuncio	Anuncio	Después del anuncio
Gasto publicitario	10.000$	15.000$	10.000$
Resultados de ventas			
Sin aumento del gasto publicitario	195.000$	200.000$	205.000$
Con aumento del gasto publicitario		220.000$	210.000$
Ventas incrementales		20.000$	5.000$
Estimación del efecto remanente	**0,25**		
Incremento total de las ventas	26.667$		
Ventas remanentes	6.667$		

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el efecto remanente de los programas de comunicación sobre las ventas. Los datos proporcionados provienen de la figura 10-14. Los datos que aparecen en las celdillas sombreadas pueden cambiarse durante la realización del ejercicio de aplicación.

Ejercicio de aplicación: Partiendo de los datos proporcionados, estime cómo cambiaría el efecto remanente de la publicidad si las ventas incrementales después de la publicidad fueran de 10.000 $ en lugar de 5.000. ¿En qué medida el nuevo efecto remanente (estimado en la pregunta anterior) afectaría al total de las ventas incrementales producidas como consecuencia del esfuerzo de comunicación de marketing?

Notas

1. Betty Arndt, "Johnson Controls' 'Classic Buildings' Marketing Campaign—A Pre- and Post-Campaign Evaluation," in *Drive Marketing Excellence* (New York: Institute for International Research, 1994).
2. Peter Danaher and Roland Rust, "Determining the Optimal Level of Media Spending," *Journal of Advertising Research* (January–February 1994): 28–34.
3. David Bender, Peter Farquhar, and Sanford Schulert, "Growing from the Top," *Marketing Management* (Winter/Spring 1996): 10–19.
4. H. Zielske, "The Remembering and Forgetting of Advertising," *Journal of Marketing* (January 1959): 140; and J. Simon, "What Do Zielske's Real Data Really Show About Pulsing," *Journal of Marketing Research* (August 1979): 415–420.
5. Brian Wansink and Michael Ray, "Advertising Strategies to Increase Usage Frequency," *Journal of Marketing* (January 1996): 31–46.
6. Bill Abrams, "Consumer-Product Techniques Help Loctite Sell to Industry," *Wall Street Journal* (April 2, 1981).
7. Vijay Mahajan, Eitan Muller, John E. Little, and Hugh Zielske, "Advertising Pulsing Policies for Generating Awareness of New Products," *Marketing Science* (Spring 1986): 86–106.
8. Cliff Havener and Margaret Thorpe, "Customers Can Tell You What They Want," *Management Review* (December 1994): 42–45.
9. David Reibstein, "Making the Most of Your Marketing Dollars," *Drive Marketing Excellence* (New York: Institute for International Research, 1994).
10. Gary Lilien, Philip Kotler, and K. Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992): 329–356.
11. Gert Assmus, John Farley, and Donald Lehmann, "How Advertising Affects Sales: Meta Analysis of Econometric Results," *Journal of Marketing Research* (February 1984): 65–74.
12. Ron Schultz and Martin Block, "Empirical Estimates of Advertising Response Factors," *Journal of Media Planning* (Fall 1986): 17–24.
13. Stan Rapp and Tom Collins, *Maximarketing* (New York: McGraw-Hill, 1987).
14. Robert Blattberg and Scott Neslin, *Sales Promotion Concepts, Methods and Strategies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990): 356.
15. Albert Bemmaor and Dominique Mouchoux, "Measuring the Short-Term Effect of In-Store Promotion and Retail Advertising on Brand Sales," *Journal of Marketing Research* (May 1991): 202–214.
16. Robert Blattberg and Alan Levin, "Modeling the Effectiveness and Profitability of Trade Promotions," *Marketing Science* (Spring 1987): 124–46.
17. Regis McKenna, *The Regis Touch: New Marketing Strategies for Uncertain Times* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1985).


La planificación de marketing y de resultados
(Parte V)
Estrategias de
marketing mix
(Parte III)
MARKETING
ESTRATÉGICO
(PARTE IV)
Análisis del mercado
(Parte II)
Orientación al mercado y a los resultados
(Parte I)

PARTE IV

Marketing estratégico

■ **«El concepto es interesante y está bien desarrollado, pero para obtener una calificación superior a *C*, la idea tiene que ser realizable».**

—Comentarios de un profesor de la Universidad de Yale, a la tesis de Fred Smith, proponiendo un servicio de entrega nocturno, conocido en la actualidad como FedEx.

La planificación estratégica de mercado marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. Las estrategias de marketing mix (desarrolladas en la parte III) tienen carácter táctico, pero resultan esenciales para obtener resultados a corto plazo en crecimiento, beneficio y posiciones en los mercados atendidos. Las estrategias de marketing de largo plazo establecen la dirección a seguir, mientras que el posicionamiento estratégico en el mercado, a corto plazo, proporciona las tácticas de marketing necesarias para avanzar en la consecución de los objetivos de largo plazo.

Para facilitar el proceso de planificación estratégica de mercado se valora cada área de negocio en relación con su atractivo y la posesión de ventajas competitivas por parte de la empresa. En el capítulo 11 presentamos un método de elaboración del portfolio estratégico de negocios que incluye todas las áreas producto mercado actuales y las potenciales futuras.

Los planes estratégicos generados por el análisis *portfolio* pueden ser tanto ofensivos como defensivos. En el capítulo 12 se presentan planes estratégicos ofensivos, construidos para conseguir una mayor cuota de participación o el crecimiento en mercados ya atendidos, o para entrar en nuevos mercados o en mercados emergentes. Los planes estratégicos ofensivos son fundamentales para asegurar el crecimiento empresarial, las posiciones en los mercados y la rentabilidad empresarial.

En el capítulo 13 se presentan los planes estratégicos defensivos, diseñados para proteger las posiciones en los mercados y la rentabilidad empresarial. Entre los planes estratégicos defensivos se incluyen el mantenimiento de cuota de participación, la reducción del enfoque para mejorar la rentabilidad empresarial, y las estrategias de desinversión y cosecha, que acaban con la futura salida del mercado. Los planes estratégicos defensivos son fundamentales para la consecución de unas determinadas cuotas de mercado, y los volúmenes de ventas y de beneficio, deseados a corto plazo.

CAPÍTULO 11

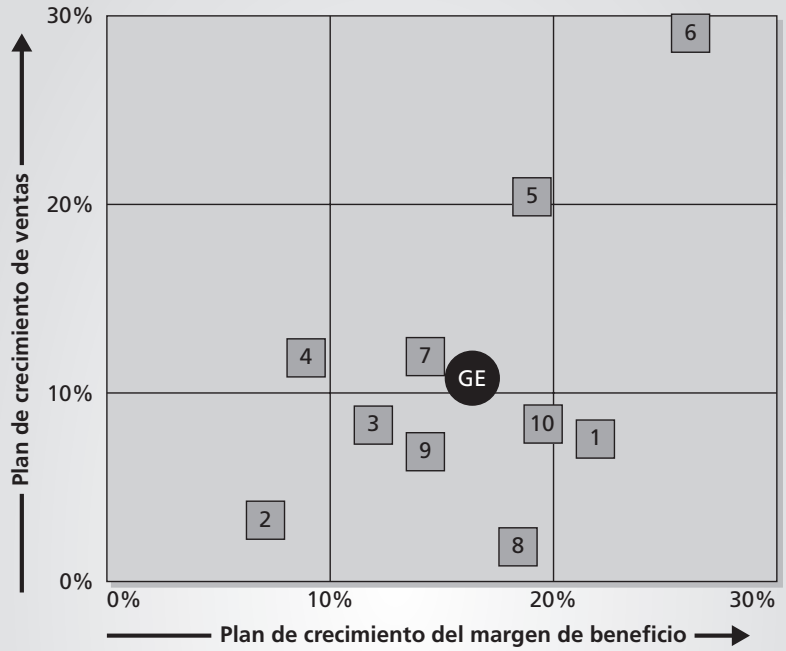
La Planificación Estratégica de Mercado

La empresa General Electric (GE) ha evolucionado desde una concentración importante en productos eléctricos a una importante diversificación en distintas áreas producto-mercado (véase figura 11-1). Actualmente la cartera de negocios de GE va desde bombillas, aparatos para la vivienda, sistemas médicos, plásticos, motores para aviones, servicios financieros, a equipos de transporte, cogeneradores de electricidad y medios de comunicación. Sin embargo, cada negocio de la empresa es objeto de un seguimiento permanente, analizándose la participación de la empresa en el área, el crecimiento de las ventas y beneficios del negocio, de tal forma que la empresa alcance siempre las expectativas de resultados de sus accionistas y partícipes sociales.

Jeffrey Immelt, consejero delegado de GE que siguió a Jack Welch, utilizó la herramienta de *portfolio* estratégico de mercado para comunicar a la comunidad inversora, su visión de un crecimiento rentable en los mercados. La empresa busca oportunidades en sus distintas áreas de negocio, tanto apoyándose en el crecimiento de los mercados como en las adquisiciones de otras empresas. Si bien todas las áreas de negocio de la empresa GE tienen algún nivel de expectativas de crecimiento futuro de sus ventas, para el año 2005 las áreas de medios de comunicación y sistemas médicos se consideran estratégicamente importantes para que la compañía pueda alcanzar sus objetivos globales. En el área de comunicación, NBC, compañía subsidiaria de GE, en 2004 se fusionó con Vivendi, un conglomerado francés de telecomunicaciones, para convertirse en NBC Universal, una de las empresas líderes mundiales en el mercado de los medios de comunicación. Esta fusión situó a GE en una muy buena posición para un posterior y más rápido crecimiento en el mercado internacional del ocio.

Conocidas empresas como General Electric, Procter & Gamble o Hewlett-Packard, año tras año consiguen grandes éxitos económicos con la ayuda de la aplicación de las herramientas de planificación estratégica de los mercados[1]. Estas empresas tienen un importante compromiso de atención a los deseos de sus accionistas, y ello requiere una continua revisión de sus resultados actuales, identificación de oportunidades futuras y búsqueda de recursos e inversiones que contribuyan a equilibrar los resultados de corto y largo plazo. La diversificación de productos y mercados es un aspecto del análisis *portfolio* y de la planificación estratégica de los mercados.

FIGURA 11-1 LA CARTERA DE NEGOCIOS DE GE Y SU PLAN DE CRECIMIENTO RENTABLE



Compañía General Electric Cartera de negocios	N.º	Ventas Actuales 2003	Plan Ventas 2005	Crecimiento Ventas (%)	Crecimiento Margen Bº (%)
Motores para aviones	1	10.693$	12.223$	7,0	22,5
Productos para consumo	2	8.331	8.882	3,3	7,5
Servicios financieros	3	63.648	74.583	8,2	12,8
Productos y sistemas industriales	4	5.302	6.532	11,0	9,1
Sistemas médicos	5	10.120	14.580	20,0	18,8
NBC comunicación	6	6.827	14.525	45,9	26,2
Plásticos	7	5.302	6.532	11,0	15,0
Cogeneradores de energía	8	18.092	19.000	2,5	17,9
Materiales de especialidad	9	3.108	3.591	7,5	14,3
Equipos de transporte	10	2.389	2.944	8,8	20,2
Total de la compañía		**133.912$**	**163.402$**	**10,5%**	**16,0%**

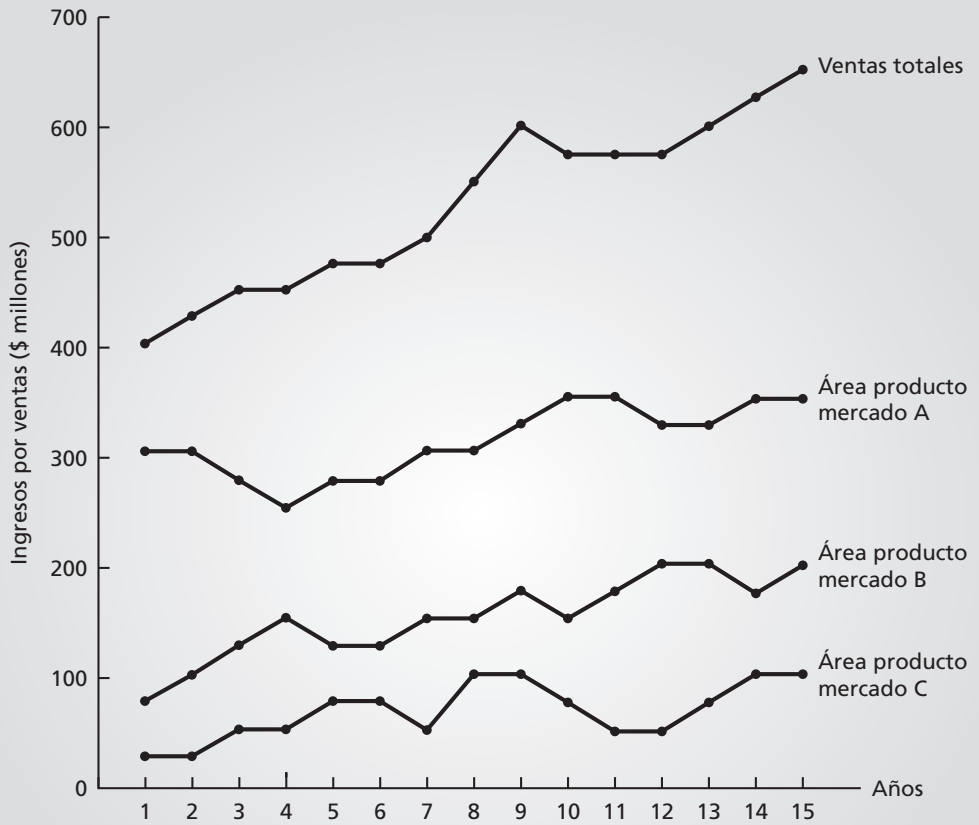
*Ventas en millones

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS

La diversificación añade dos importantes ventajas a la consecución de los resultados de una empresa. En primer lugar, reduce la dependencia empresarial en una única área producto mercado. En segundo lugar, contribuye a la consecución de unos resultados globales más planos, menos erráticos, superando las condiciones competitivas especiales que puedan darse en las diferentes áreas de negocio.

La figura 11-2 ilustra los distintos niveles de ventas de una empresa que ha diversificado sus negocios en varias áreas. En el área producto-mercado que denominamos A, su negocio fundamental, las ventas crecen a un ritmo del 1,5% anual, pero este crecimiento varía de un año a otro, como consecuencia de la modificación de las condiciones económicas y de las fuerzas competiti-

FIGURA 11-2 DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS, Y RESULTADOS DE VENTAS



Mercados atendidos	Varianza de las ventas*
Área producto mercado A	42%
Área producto mercado B	17%
Área producto mercado C	57%
Resultados totales	6%

*La varianza de las ventas se mide como el alejamiento de las ventas sobre la tendencia del mercado.

vas. El hecho de que la empresa se encuentre también posicionada en otras dos áreas de negocio muy distintas, le permite superar los ciclos de vida de los productos y las variaciones en las fuerzas competitivas. El área producto-mercado que denominamos B crece a un ritmo anual del 4% y el C a casi un 15%. Si bien las ventas en las áreas B y C son inferiores a las obtenidas en el área A, cada una de estas áreas de negocio contribuye a estabilizar la línea de ventas globales de la compañía.

En el área producto mercado A la varianza no explicada de las ventas es de un en 42%, y de un 17 y 57% en las áreas de negocio B y C. Cuando se agregan los resultados de los tres mercados la cifra total de ventas de la compañía se estabiliza, el crecimiento se aplana y se superan las situaciones especiales, obteniéndose una varianza no explicada de las ventas de sólo un 6% para el conjunto global de la compañía.

DOS NIVELES DE DIVERSIFICACIÓN

La *diversificación de productos* constituye uno de los caminos de diversificación empresarial. Obviamente, cuanto menos dependa una empresa de un único producto, menos vulnerables serán sus resultados futuros. Por ejemplo, Coca-Cola tiene una amplia línea de refrescos que vende en todo el mundo. La empresa Procter & Gamble va más allá, en la medida en que se posiciona en productos menos relacionados. Como hemos visto antes, GE ha diversificado su negocio en una amplia gama de áreas producto-mercado poco relacionadas con su línea inicial de productos eléctricos.

La *diversificación de mercados* es otra forma de conseguir simultáneamente crecimiento de ventas y reducción del riesgo empresarial. La empresa DuPont se ha diversificado en muchos mercados, desde el mercado de alfombras al de bañadores, con productos tales como el Nylon, Dacron, Lycra y otros muchos. Esta diversificación le ha permitido alanzar una cifra de ventas de 50 mil millones de dólares, dejando de depender de un sólo producto o mercado. La empresa Hewlett Packard siguió la misma estrategia cuando se dividió en dos compañías: una denominada Agilent Technologies, que se dedicaba a analizar y valorar negocios, con una cifra de ventas de 8 mil millones de dólares y otra, que ha conservado el nombre de HP, que alcanza unas ventas de 39 mil millones de dólares, centrada en ordenadores. Esta división permitió a la empresa avanzar rápidamente en el emergente mercado de ordenadores, sin abandonar su área producto-mercado inicial, el análisis y medición de mercados.

Todos los negocios, eventualmente, experimentan períodos de recesión o de crecimiento, pero es difícil que todas las áreas producto mercado experimenten las mismas condiciones simultáneamente. Así pues, el hecho de que las empresas se diversifiquen en diversas áreas producto-mercado consigue superar las amenazas de los cambios económicos y las influencias de la situación de los productos en su ciclo de vida, reduciendo de esta forma la variabilidad de los resultados de la empresa.

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO

Los distintos negocios de una empresa contribuyen a los resultados empresariales a corto y largo plazo, en función de su posición actual y futura. En base a este hecho, algunos negocios recibirán inversiones adicionales para desarrollar o defender una importante posición estratégica. Otros negocios requerirán que se reduzca su enfoque, para conseguir una mayor contribución a beneficios, con los recursos actualmente disponibles. Otros incluso verán reducido su presupuesto, en la

medida en que la empresa considere la idea de abandonar un área producto-mercado concreta. Dado que los recursos son siempre limitados, se necesita un plan estratégico de mercado que indique las posiciones deseadas en el futuro, el crecimiento de las ventas y los beneficios esperados. El plan estratégico de mercado establece la dirección a seguir y fija directrices para el futuro destino de los recursos[2].

Como refleja la figura 11-3, las empresas necesitan desarrollar un proceso de planificación estratégica de sus mercados para poder concretar direcciones estratégicas y destino eficiente de sus recursos a corto y largo plazo[3]. El primer paso de este proceso es una valoración cuidadosa de los resultados reales obtenidos por la empresa, del atractivo del mercado y de la posición competitiva. Es útil que las empresas dispongan de estos datos con un horizonte de tres a cinco años. Con esta información las empresas pueden realizar un análisis *portfolio*, para conseguir así una mejor comprensión de la situación de cada área producto mercado y de sus expectativas de resultados. Partiendo de la posición de cada negocio en el *portfolio* se redactará un plan estratégico que incluya los futuros objetivos a conseguir.

Sin embargo, conseguir que el plan estratégico de mercado sea accionable requiere que la empresa desarrolle también una estrategia de marketing mix, alineada con el plan estratégico de mercado y los recursos destinados. Una vez que se han redactado las estrategias del mercado y las estrategias de marketing mix, se procede a redactar el plan de acción que define las posiciones que se desea alcanzar, a corto y largo plazo, en cuota de mercado y rentabilidad[4]. Este capítulo analiza el proceso de planificación estratégica de los mercados y su contribución a la consecución de los resultados a corto y largo plazo de una empresa.

RESULTADOS DE UNA EMPRESA

Dado que cada área producto mercado tiene su atractivo y que las empresas gozan de diferentes ventajas competitivas, cada negocio puede obtener resultados diferentes. El primer objetivo de un plan estratégico de mercado es crear una dirección estratégica y establecer unos objetivos en relación con tres aspectos fundamentales:

FIGURA 11-3 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS MERCADOS

- **Participación en el mercado:** ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá a la cuota de mercado y a la ventaja competitiva?
- **Crecimiento de las ventas:** ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá al crecimiento de las ventas de la empresa?
- **Rentabilidad:** ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá a los beneficios a corto y largo plazo y al valor percibido por los accionistas?

El propósito de cualquier plan estratégico es contribuir a los resultados en las tres áreas. Uno de los objetivos primarios de un plan estratégico de mercado es explicitar en qué medida la participación, las ventas y los beneficios variarán con el tiempo. Por ejemplo, un plan estratégico para *aumentar* la participación en un mercado creciente, producirá resultados muy diferentes a otro plan estratégico de mercado para *proteger* la participación en un mercado maduro y cada vez más competitivo.

ATRACTIVO DE UN MERCADO

El propósito de un plan estratégico de mercado es proporcionar una dirección estratégica en base a la cual se puedan establecer objetivos de beneficios y una estrategia de marketing mix. Esta etapa constituye un importante paso del proceso planificador, y requiere un cuidadoso examen del atractivo del mercado. Este paso permite que las empresas comparen el atractivo relativo de diferentes áreas, sirviéndose de varios criterios que miden su atractivo. Valorar el atractivo de un mercado requiere partir de una sistemática.

En orden a estimar el índice de atractivo de un mercado las empresas deben hacerse la siguiente pregunta: «¿Qué factores hacen que un mercado sea o no atractivo?» Entre los factores más utilizados se incluyen el tamaño del mercado, su crecimiento, nivel de competencia, margen potencial, accesibilidad y ajuste del mercado a los recursos y capacidades de la empresa. Estos factores se pueden agrupar en tres dimensiones: fuerzas del mercado, intensidad de la competencia y accesibilidad al mercado, tal y como se muestra en la figura 11-4.

La medición del atractivo de un mercado requiere atribuir un peso relativo a cada una de sus tres dimensiones. En el ejemplo presentado en la figura 11-5 se atribuye un 30% a la dimensión fuerzas del mercado, un 40% a la intensidad de la competencia y un 30% a la accesibilidad del mercado. Cada dimensión se integra además por varios variables, cada una con su peso específico relativo. La

FIGURA 11-4 FACTORES QUE CONFIGURAN EL ATRACTIVO DE UN MERCADO

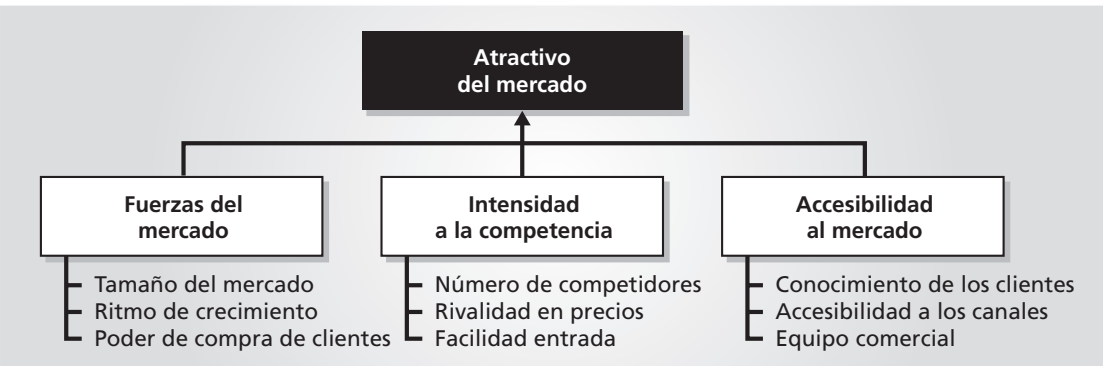


FIGURA 11-5 ÍNDICE DEL ATRACTIVO DE UN MERCADO

Muy poco atractivo	Bastante poco atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Bastante Atractivo	Muy atractivo
0	20	40	60	80	100

Atractivo de un mercado Factores	Puntuaciones del atractivo	Importancia relativa*	Puntuaciones del atractivo del mercado
Fuerzas del mercado			
Tamaño del mercado	80	40%	32
Ritmo de crecimiento	60	30%	18
Poder del cliente	40	30%	12
Puntuación total para las fuerzas del mercado			**62**
× Importancia relativa de las fuerzas del mercado		30%	**18,6**
Intensidad de la competencia			
Rivalidad en precios	40	40%	16
Facilidad de entrada	80	30%	24
Sustitutivos	60	30%	18
Puntuación total de la intensidad de la competencia			**58**
× Importancia relativa de la intensidad de la competencia		40%	**23,2**
Accesibilidad del mercado			
Conocimiento de los clientes	80	40%	32
Accesibilidad a los canales	100	30%	30
Equipo comercial	60	30%	18
Puntuación total de la accesibilidad del mercado			**80**
× Importancia relativa de la accesibilidad del mercado		30%	**24,0**
Índice de atractivo del mercado		18,6 + 23,2 + 24,0 = **65,8**	

*La importancia relativa de las tres dimensiones suma el 100%.

figura11-5 ilustra los pesos relativos de las tres dimensiones y de las variables que las integran. Las dimensiones que definen el atractivo de un mercado pueden variar para cada industria y pueden cambiar también sus componentes en el tiempo. Debe detenerse especial cuidado en asegurar que todas las dimensiones que definen el atractivo de un mercado estén representadas de una forma adecuada, en base a la rentabilidad esperada para cada negocio[5].

En el ejemplo que se acompaña se valora cada factor en una escala que va desde muy atractivo a muy poco atractivo. Esta valoración se multiplica por la importancia relativa del factor para obtener así una valoración ponderada. Por ejemplo, al tamaño del mercado analizado se le da una puntuación de 80 en relación con su atractivo, y se le asigna un 40% de importancia en la dimensión fuerzas de mercado, lo que conduce a que al factor tamaño del mercado se le asignen 32 puntos (80x40). Sumando la puntuación de la variable tamaño a la obtenida por las otras variables, crecimiento del mercado y poder de compra de los consumidores, se obtiene una puntuación de 62 para la dimensión fuerzas del mercado. Haciendo lo mismo con las otras dos dimensiones, denominadas intensidad de la competencia y accesibilidad al mercado se obtiene un índice final del atractivo del mercado de 65,8 puntos.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Para realizar la medición de las ventajas competitivas se sigue el mismo procedimiento. La primera pregunta a responder sería: «¿Qué hace que la posición en un negocio sea fuerte o débil?» La respuesta pude ser diferente en cada industria. Una posible respuesta sería resumir las ventajas competitivas en tres dimensiones: dimensión de diferenciación, que posibilita más ingresos, dimensión de costes y dimensión de ventajas competitivas en marketing. Posteriormente, a cada dimensión se le asigna un peso relativo y se identifican los factores que la integran. Por ejemplo, la dimensión de diferenciación, se integra en el ejemplo propuesto por tres variables: calidad relativa en el producto, calidad relativa en los servicios, diferenciación en la imagen.

En el caso analizado se ha asignado un 40% de importancia relativa a la dimensión diferenciación, otro 40% a la dimensión coste y un 20% final a la dimensión ventajas competitivas en marketing. En síntesis, el índice que obtiene este empresa en relación con sus ventajas competitivas es de 54,8 puntos.

ANÁLISIS *PORTFOLIO* Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO

Partiendo de los índices de atractivo de mercado y de ventajas competitivas para cada uno de los negocios de la empresa, se puede crear un mapa de *portfolio* o cartera de negocios. Como se puede ver en la figura 11-8, se pueden distinguir doce posiciones en el mapa. Aquellos negocios con las mejores puntuaciones en cuanto a atractivo del mercado y ventajas competitivas tendrán la mejor posición en el mapa, y presentarán las mejores oportunidades de generación de beneficios y rentabilidad[7]. Los negocios que se encuentran en esta posición normalmente conducen a planes estratégicos de inversión, para proteger esta posición atractiva ventajosa. Cada posición en la matriz atractivo-ventaja competitiva recomienda un plan estratégico especial[8]. A continuación pasamos a comentar en detalle cada uno de estos planes estratégicos de mercado.

- **Invertir para crecer:** Éste es un plan estratégico ofensivo que requiere desarrollar esfuerzos de marketing para desarrollar la posición en un producto o en un mercado. Por ejemplo, la empresa Dell ha invertido de una forma significativa en los últimos quince años, tanto para hacer crecer el mercado de los ordenadores personales como su cuota de participación en el mismo.

FIGURA 11-6 DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

FIGURA 11-7 ÍNDICE DE VENTAJA COMPETITIVA

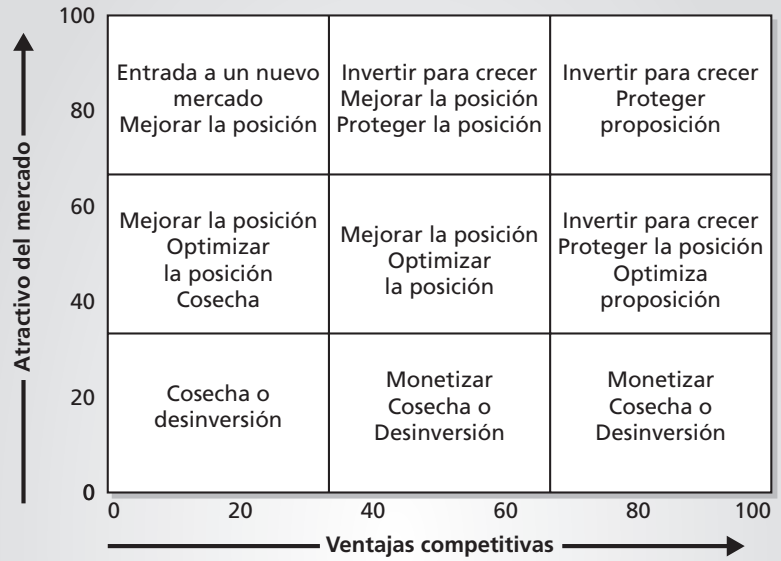
Principal desventaja	Gran desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran ventaja	Principal ventaja
0	20	40	60	80	100

Fuentes de ventaja competitiva	Puntuaciones de la ventaja	Importancia relativa*	Puntuaciones de la ventaja competitiva
Ventajas en la diferenciación			
Calidad del producto	80	40%	32
Calidad de los servicios	60	30%	18
Imagen de marca	80	30%	24
Puntuación total para las ventajas en la diferenciación			**74**
× Importancia relativa de las ventajas en la diferenciación		40%	**29,6**
Ventajas en los costes			
Costes unitarios	40	70%	28
Costes de transacción	60	20%	12
Gastos de marketing	60	10%	6
Puntuación total de las ventajas en los costes			**46**
× Importancia relativa de las ventajas en los costes		40%	**18,4**
Ventajas de marketing			
Cuota de mercado	40	40%	16
Notoriedad de marca	40	30%	12
Distribución	20	30%	6
Puntuación total de las ventajas de marketing			**34**
× Importancia relativa de las ventajas de marketing		20%	**6,8**
Índice de ventajas competitivas		29,6 + 18,4 + 6,8 = **54,8**	

*La importancia relativa de las tres dimensiones suma el 100%.

- **Invertir para mejorar la posición:** Este es un plan estratégico ofensivo de mercado para mejorar la posición competitiva de la empresa en un segmento atractivo del mercado. Lexus, Mercedes y BMW han invertido de una forma selectiva para reforzar su posición competitiva en el segmento que busca una buena relación calidad-precio en los automóviles. Éste es un segmento cuyo atractivo crece, pero en el cual estas empresas no tenían ventajas competitivas en relación con los líderes.
- **Entrada en un nuevo mercado:** Estrategia ofensiva para entrar en nuevos mercados atractivos. La empresa Toyota se encuentra entre las primeras en el mercado de los coches híbridos y piensa reforzar su ventaja competitiva en este mercado, en el año 2005, con el lanzamiento de cinco nuevos modelos de coches híbridos. Muchas nuevas áreas producto mercado requieren el desarrollo de estrategias de entrada a los mismos. Entre estos mercados podemos citar pantallas planas de televisión, teléfonos celulares y DVD. Las estrategias de desarrollo de nuevos mercados requieren una fuerte inversión en recursos de marketing, lo que origina pérdidas en los primeros años, hasta que a través del volumen se alcanza el punto muerto.
- **Proteger la posición:** Estrategia defensiva consistente en invertir para proteger la posición en un mercado atractivo en el que la empresa goza de una posición de dominio. Gatorade, en el merca-

FIGURA 11-8 CARTERA DE NEGOCIOS Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO



Planes estratégicos de mercado

Estrategias ofensivas	
Invertir para crecer	Invertir en recurso de marketing para hacer crecer el mercado o nuestra cuota de participación
Mejorar la posición	Invertir para mejorar y/o reforzar la posición competitiva
Entrada a un nuevo mercado	Invertir para conseguir entrar en nuevos mercados atractivos o desarrollar nuevos productos
Estrategias defensivas	
Proteger la posición	Invertir para proteger la cuota de mercado y ventajas competitivas
Optimizar la posición	Optimizar la relación volumen-precio y los recursos de marketing utilizados para maximizar los beneficios
Monetizar	Gestionar la posición del mercado para conseguir un máximo de tesorería con una utilización limitada de los recursos de marketing
Cosecha/desinversión	Gestionar el producto para maximizar la tesorería a corto plazo o minimizar las pérdidas

do de las bebidas deportivas, y Red Bull, en el mercado de las bebidas energéticas, tienen cuotas de participación alrededor del 80%. Dado que ambos mercados son atractivos y ofrecen expectativas de crecimiento, ambas marcas estarán sometidas a crecientes ataques de nuevos competidores que tratarán de sacar partido en estos interesantes mercados.

- **Optimizar la posición:** Esta estrategia defensiva se da con frecuencia en la última etapa de crecimiento de un producto e igualmente en su fase de madurez. En aquellos mercados cuyo potencial de crecimiento aparece limitado y las posiciones competitivas están ya establecidas, las empresas tratan de optimizar el marketing mix y los presupuestos de marketing para conseguir los máximos beneficios. Corresponde a una situación de los productos en su ciclo de vida, en la que se ha alcanzado el nivel máximo de volumen potencial y los márgenes todavía son atractivos.

Para conseguir una mejora en su nivel de beneficios algunas empresas, utilizando esta estrategia, reducen su base de clientes, centrándose en los más rentables. Así, muchos bancos han tratado de reducir su base de clientes, cargando comisiones a aquellos pequeños ahorradores que las instituciones financieras sienten que no son rentables. A medida que algunos de estos clientes dejan el banco, estas instituciones financieras aumentan sus beneficios, centrándose en un menor número de clientes. La estrategia de optimización de la posición, manejada de una forma correcta, en las últimas etapas del ciclo de vida de los productos, debería permitir un aumento de los beneficios.

- **Estrategia de monetización:** Esta estrategia defensiva se da en mercados poco atractivos en los que la empresa disfruta de alguna ventaja competitiva. Implica que la empresa gestiona sus precios y recursos de marketing de forma que optimizar su *cash flow*, su tesorería sin irse del mercado. Las empresas que utilizan esta estrategia ofrecen condiciones de pago poco favorables, cobran por la entrega del producto y ofrecen pocos servicios adicionales. Igualmente tratan de minimizar sus inversiones en estos productos y buscan obtener el máximo de tesorería, exprimiendo sus anteriores posiciones en el mercado.
- **Estrategias de cosecha/desinversión:** la estrategia de cosecha busca aumentar la rentabilidad y tesorería de la empresa, a la vez que, sin llamar la atención, la salida del área producto mercado. Estas empresas, a medida que se reduce el volumen de ventas aumentan sus precios para mantener el margen. Las reducciones en el presupuesto de marketing disminuyen los costes de marketing. La utilización de la estrategia de desinversión tiene más lógica cuando no se vislumbran beneficios, ni a corto ni a largo plazo. La salida del mercado constituye simplemente una forma de reducir costes rápidamente y de poder recolocar los recursos de marketing en alternativas más sugestivas.

Como se ve en la figura 11-8, las áreas producto mercado atractivas demandan planes estratégicos ofensivos. Los objetivos de los planes estratégicos de mercado pueden variar desde buscar una mejora de las ventajas competitivas en mercados atractivos a buscar la entrada en un nuevo mercado. Adicionalmente, pueden existir oportunidades para desarrollar mercados emergentes atractivos, en los que las empresas tengan el potencial para poder desarrollar ventajas competitivas.

En base al análisis *portfolio* y a los objetivos deseados, las empresas seleccionan estrategias ofensivas o defensivas. En atención a los objetivos, las estrategias ofensivas se diseñan para obtener resultados, por encima del promedio, en áreas de crecimiento, con posición de dominio y expectativas de beneficio a largo plazo. Las estrategias defensivas son útiles para proteger posiciones de dominio y producir beneficios a corto plazo, contribuyendo, en menor medida, al largo plazo. La planificación estratégica de los mercados requiere un uso equilibrado de las estrategias ofensivas y defensivas. Además de satisfacer los objetivos de rentabilidad a corto plazo, las empresas deben proteger posiciones estratégicas y desarrollar posiciones de dominio tanto en mercados actuales como en nuevos mercados emergentes.

Planes estratégicos ofensivos de mercado e impacto en la rentabilidad

Dado que los planes ofensivos se orientan más al crecimiento que los defensivos, los planes ofensivos se dan más en mercados atractivos[9]. Por ejemplo, consideremos el caso de empresa Dell, que nació en 1984 en la habitación de un colegio universitario y que dieciséis años más tarde ha conseguido una posición de liderazgo en el mercado global de ordenadores personales. En el año 2000, Dell alcanzó un 10,2% de cuota de participación en un mercado que crecía a un ritmo de 5-6%, obteniendo una cifra de ventas superior a los 25 mil millones de dólares. Aunque los márgenes de

la industria han disminuido, Dell goza de una ventaja competitiva en costes que le permite obtener márgenes superiores al promedio, y consiguió así 5,2 miles de millones de beneficio bruto en el año 2000. A través de una estrategia de marketing eficiente la empresa consiguió en el año 2001 una contribución neta de marketing de 2,8 miles de millones. Ello equivale a una rentabilidad de marketing sobre ventas del 11,3% y a una rentabilidad de marketing sobre la inversión del 119%.

Resultados del año 2000

Ventas (2000) = Demanda de mercado × Cuota de mercado
= 248 miles de millones × 10,2%
=25,3 miles de millones

Beneficio bruto (2000) = Ventas × Margen
= 25,3 miles de millones × 20,7%
= 5,2 miles de millones

Contribución Neta de Marketing = Beneficio bruto – Gastos Comerciales y de Marketing
= 5,2 – 2,4
= 2,8 miles de millones

En la figura 11-9 se ilustran los resultados de la empresa, paso a paso, con las consecuencias de utilizar una estrategia ofensiva o una estrategia defensiva, así como los resultados previstos para el año 2004. La utilización de una estrategia ofensiva, que permitiera aumentar la cuota de mercado a un 15%, en un mercado expansivo, presentaba un importante reto estratégico. Este plan estratégico requeriría que el presupuesto de marketing pasase de 2,4 a 4,4 miles de millones de dólares. En base a las previsiones de crecimiento del mercado y de cuota de participación, las ventas estimadas alcanzarían la cifra de 46,5 miles de millones. Se esperaba que los precios continuaran disminuyendo y por tanto el margen se reduciría a un 18%. Si todo esto ocurriera el beneficio bruto para la compañía, en el año 2004, sería de 8,4 miles de millones de dólares, a pesar de la reducción de márgenes. La contribución neta de marketing aumentaría en 1,2 miles de millones. La reducción de los márgenes diluiría parte de los beneficios, de tal forma que los rendimientos de marketing sobre ventas disminuirían hasta un 8,6%, y la rentabilidad de marketing sobre el de inversión disminuiría a un 91%:

FIGURA 11-9 ESTIMACIÓN DE LOS RESULTADOS DE PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO ALTERNATIVOS

Ordenadores Dell Resultados actuales y planificados	Situación 2000	Plan ofensivo 2004 Aumentar cuota	Plan defensivo 2004 Mantener cuota	Situación Actual 2004
Demanda del mercado (miles de millones)	248,0$	310,0$	310,0$	290,0$
Cuota de mercado (%)	10,2	15,0	10,2	14,3
Ingresos por ventas (miles de millones)	25,3$	46,5$	31,6$	41,4$
Margen (%)	20,7	18,0	18,0	18,2
Beneficio bruto (miles de millones)	5,2$	8,4$	5,7$	7,6$
Gastos de marketing (% sobre ventas)	9,4	9,4	9,4	8,5
Gastos de marketing (miles de millones)	2,4$	4,4$	3,0$	3,5$
Contribución neta de marketing (miles de millones)	2,8$	4,0$	2,7$	4,0$
Marketing RMV (%)	11,3	8,6	8,6	9,7
Marketing RMI (%)	119	91	91	114

2004 – Resultados de una estrategia ofensiva con el objetivo de aumentar la cuota de participación

Ventas (2004) = Demanda de mercado × Cuota de mercado
= 310 × 15%
= 46,5 miles de millones

Beneficio Bruto (2004) = Ventas × Margen
= 46,5 × 18%
= 8,4 miles de millones

Contribución Neta de Marketing = Beneficio Bruto – Inversión comercial y de marketing.
= 8,4 – 4,4
= 4 mil millones

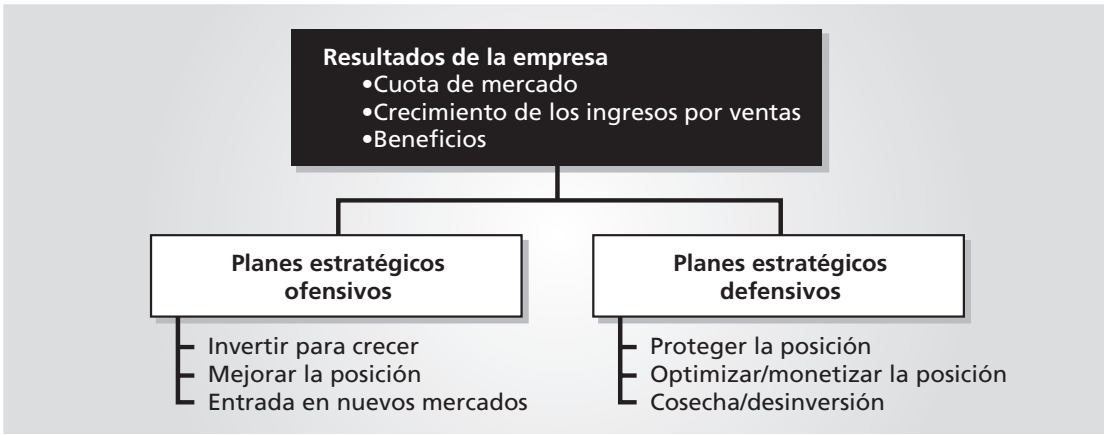
Si bien la eficiencia de la empresa a la hora de obtener beneficios ha disminuido, a medida que el mercado de ordenadores avanzaba hacia las últimas etapas de su ciclo de vida, la práctica de estrategias ofensivas durante veinte años, ha posicionado muy bien a Dell de cara a afrontar nuevas estrategias rentables, en un mercado ya maduro.

Planes estratégicos defensivos de mercado e impacto en la cifra de resultados

Los planes estratégicos defensivos se diseñan para proteger posiciones y contribuir a la generación de tesorería y beneficios en el corto plazo. Como se puede ver en la figura 11-8 lo más probable es que los planes estratégicos defensivos se planteen en relación con mercados atractivos en los que se disponga de ventajas competitivas o en mercados menos atractivos con pocas ventajas competitivas.

Como se ve en la figura 11-10 los planes estratégicos defensivos se centran en proteger o reducir posiciones en mercados atendidos[10]. Entre las estrategias defensivas se incluyen también la «monetización» para maximizar la tesorería o las denominadas «cosecha» y «desinversión», para abandonar los mercados[11]. Normalmente, los planes defensivos no generan aumentos significativos del volumen de ventas, salvo en el caso de las estrategias defensivas para proteger (mantener) cuota de mercado en mercados en expansión. Sin embargo, los planes estratégicos defensivos de mer-

FIGURA 11-10 PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO OFENSIVOS Y DEFENSIVOS



cado resultan fundamentales para conseguir tesorería y beneficios a corto plazo y, en muchas ocasiones, definen el nivel actual de cuota de participación, ventas y beneficios.

A la hora de escoger entre una estrategia de mercado ofensiva u otra defensiva hay que considerar un gran número de factores, pero veamos ahora cuáles hubieran sido los resultados de Dell si hubiera adoptado una estrategia de mercado defensiva para proteger cuota, en el creciente mercado de ordenadores personales. Partiendo de las mismas cifras de crecimiento, erosión del margen e inversiones comerciales y de marketing, se hubieran producido los siguientes resultados, que también pueden verse en la figura 11-9:

2004 – Resultados estimados de la práctica de una estrategia defensiva para proteger cuota de mercado

Ingresos (2004) = Demanda de mercados × Cuota de mercado
= 310 × 10,2%
= 31,6 miles de millones

Beneficio bruto (2004) = Ingresos × Margen en porcentaje
= 31,6 × 18 %
= 5,7 miles de millones

Contribución neta de marketing = Beneficio bruto – Inversión comercial y de marketing
= 5,7 – 3
= 2,7 miles de millones

Como se puede ver, el plan estratégico defensivo para proteger cuota de mercado podría haber proporcionado un incremento de 6,3 miles de millones de dólares en la cifra de ventas y a una disminución de 100 millones en la contribución neta de marketing. Si bien se pueden dar muchas circunstancias que hagan cambiar estos resultados, esta estrategia, bien aplicada, hubiera resultado exitosa para proteger cuota de participación, y mantener el volumen de ventas y la contribución neta de marketing en resultados cercanos a la situación inicial en el año 2000.

La decisión real de Dell de mantener una estrategia ofensiva durante un período de crecimiento inferior al estimado, le ha permitido que sus ventas en 2004 hayan crecido hasta 41,4 miles de millones de dólares y la contribución neta de marketing hasta la cifra de 4 mil millones. Estas cifras han producido un rendimiento de marketing sobre ventas del 9,7% y un rendimiento de marketing sobre la inversión del 114%.

A medida que el mercado de ordenadores personales entre en las últimas etapas de su ciclo de vida de producto, Dell tendrá que elegir entre estrategias ofensivas o defensivas para mantener su rentabilidad. Podría ocurrir que en un futuro cercano tenga que cambiar a una estrategia defensiva, para proteger así su posición de liderazgo, a medida que el mercado de ordenadores personales madura.

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX Y RESULTADOS DEL PLAN

Un plan estratégico de mercado incluye estrategias de largo plazo, con un horizonte de tres a cinco años, y objetivos específicos con el mismo horizonte. Una estrategia de marketing mix es una estrategia de corto plazo, con un horizonte de un año. Las estrategias de marketing mix deben ser revisadas anualmente, en consonancia con las cambiantes condiciones del entorno empresarial, para que de esta forma puedan alcanzarse los objetivos de largo plazo del plan estratégico de mercado. En algunos casos, las condiciones del mercado cambian tanto, o tan rápidamente, que hay que reconsiderar el plan estratégico de mercado para decidir si se pueden mantener los objetivos de largo plazo para un área producto mercado específico.

Estrategia de marketing mix

Todo plan estratégico de mercado requiere como complemento la definición de estrategias de marketing táctico. Esto significa redactar estrategias en relación con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación y la distribución. El nivel de consecución de los objetivos del plan estratégico de mercado depende de la efectividad de las estrategias de marketing táctico, diseñadas para apoyar el plan estratégico.

Por ejemplo, el plan estratégico de mercado de la empresa Intel para entrar en el segmento de ordenadores de precios bajos, requirió una estrategia de marketing táctico diferente del empleado para mantener la cuota de mercado en las segmento de microprocesadores caros. Cada segmento requirió diferentes productos y precios, para conseguir que fuera atractiva a ambos públicos objetivo.

El plan estratégico de mercado establece la dirección estratégica y proporciona directrices para poder destinar recursos de una forma eficiente. Sin embargo la estrategia de marketing táctico es la herramienta que utiliza el plan estratégico de mercado para conseguir simultáneamente sus objetivos de corto y largo plazo. Un plan estratégico de mercado correcto, normalmente no producirá el nivel deseado de objetivos, si va acompañado de un nivel táctico equivocado.

Plan de resultados

Los objetivos y condiciones bajo las cuales se establecen los planes defensivos u ofensivos son muy diferentes. Como se destaca en la figura 11-11, los planes de marketing estratégico ofensivo se diseñan para proporcionar resultados, por encima de la media, en crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado y beneficios a largo plazo. Los planes de marketing estratégico defensivos se diseñan para producir beneficios a corto plazo y proteger cuotas importantes de participación, contribuyendo también al mantenimiento de los beneficios y posición estratégica a largo plazo.

Los planes ofensivos requieren inversión para conseguir crecimiento, lo que limita la consecución de beneficios a corto plazo, a la vez que aumentan las ventas y la cuota de mercado. A largo plazo, las estrategias orientadas al crecimiento se reconvierten en estrategias defensivas. Las estrategias defensivas son fuentes clave de beneficio a corto plazo, pero no son las principales contribuyentes al aumento de las ventas ni de la cuota de mercado o beneficios, a largo plazo.

FIGURA 11-11 PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO Y OBJETIVOS

	Impacto en los resultados de la empresa			
Objetivos de resultados	**Alguno**	**Moderado**	**Considerable**	**Sustancial**
Planes estratégicos ofensivos				
Beneficios a corto plazo	X	X		
Cuota de mercado a corto plazo	X	X		
Beneficios a largo plazo			X	X
Cuota de mercado a largo plazo			X	X
Crecimiento de las ventas a largo plazo			X	X
Planes estratégicos defensivos				
Beneficios a corto plazo			X	X
Cuota de mercado a corto plazo			X	X
Beneficios a largo plazo		X	X	
Cuota de mercado a largo plazo	X	X		
Crecimiento de las ventas a largo plazo	X	X		

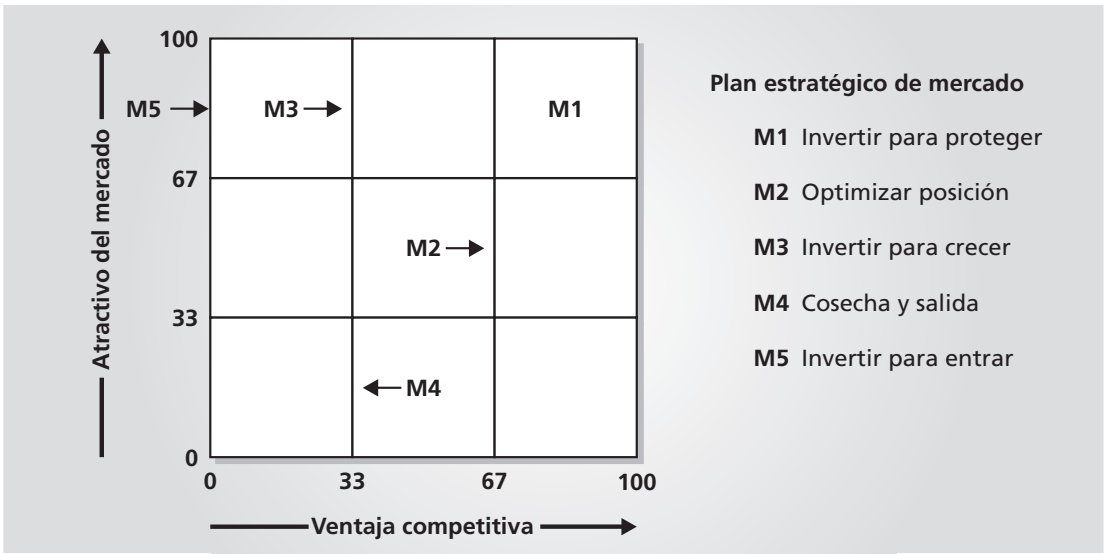
FIGURA 11-12 RESULTADOS ACTUALES EN ZI-TECH Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO

Planificación cartera y resultados	Mercado 1 Crecimiento	Mercado 2 Se mantiene	Mercado 3 Nuevos negocios	Mercado 4 Con problemas	Total para la compañía
Plan estratégico mercado	Proteger posición	Optimizar posición	Invertir para crecer	Estrategia cosecha	
Crecimiento del mercado (%)	3	0	17	–5	3,4
Demanda del mercado (clientes)	800.000	1.000.000	1.200.000	1.500.000	4.500.000
Cuota de mercado (%)	23	13	7	12	12,8
Volumen	184.000	130.000	84.000	180.000	578.000
Ingresos por cliente	420$	450$	660$	325$	432$
Ingresos por ventas	77.280.000$	58.500.000$	55.440.000$	58.500.000$	249.720.000$
Coste variable por cliente	250$	300$	440$	300$	304$
Margen por cliente	170$	150$	220$	25$	128$
Beneficio bruto	31.280.000$	19.500.000$	18.480.000$	4.500.000$	73.760.000$
Gastos marketing (% ventas)	11,7	12,0	11,7	12,9	12,1
Gastos marketing	9.041.760$	7.020.000$	6.486.480$	7.546.500$	30.094.740$
Contribución neta de marketing	22.238.240$	12.480.000$	11.993.520$	(3.046.500$)	43.665.260$
Marketing RMV (%)	28,8	21,3	21,6	-5,2	17,5
Marketing RMI (%)	246	178	185	-40	145

Consideremos, por ejemplo, la empresa de equipamiento acústico Zi-Tech, un negocio de 250 millones de dólares que se dedica a fabricar y comercializar distintos productos, dirigidos a cuatro tipos de mercados. La figura 11-12 muestra el ritmo de crecimiento del mercado, de la cuota de participación, ventas, y contribución neta de marketing para cada uno de los cuatro mercados atendidos. La aplicación del análisis *portfolio*, basado en la medición del atractivo de mercado y ventajas competitivas, da como resultado la matriz producto mercado que aparece en la figura 11-13. En dicha figura aparece también una nueva oportunidad de mercado (M5), descubierta durante el proceso de planificación estratégica. Este análisis, unido al de resultados actuales en cuota de mercado, ventas, y contribución neta de marketing, condujo a la definición de los planes estratégicos de mercado, ilustrados en la figura 11-13 y que describimos a continuación:

- **El mercado 1** es un mercado maduro, en el que la empresa luchará por mantener la cuota de participación y la contribución neta de marketing (este mercado constituye más del 50% de la contribución total de todos los productos).
- **El mercado 2** es un mercado maduro y la dirección piensa que aplicar estrategias de optimización de la posición de la empresa proporcionará los mayores beneficios.
- **El mercado 3** es un mercado atractivo y en crecimiento. Esta situación conduce a un plan estratégico de mercado de inversión para aumentar la cuota de participación.
- **El mercado 4** es un mercado poco atractivo y en declive; la posición competitiva es media. Se diseñará una estrategia de cosecha, para conseguir una contribución neta positiva de marketing a corto plazo, con la idea de abandonar el mercado, en cinco años.

FIGURA 11-13 ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE ZI-TECH Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO



- **El mercado 5** constituye una nueva oportunidad de mercado, descubierta durante el proceso planificador. Zi-Tech desea entrar en dicho mercado. Asume que tendrá pérdidas durante los dos primeros años, pero espera conseguir una contribución neta positiva de marketing para el quinto año.

La figura 11-14 muestra los objetivos para cada uno de los cinco mercados. En el año actual la empresa conseguirá una cifra total de ventas de 250 millones. Tres de las cuatro áreas producto mercado son rentables y la contribución neta global es de 43,5 millones de dólares. La empresa espera que con la aplicación de los planes estratégicos de mercado sus ventas pasen de 100 a 350 millones de dólares en cuatro-cinco años. Todavía más importante, los planes de la compañía proyectan una contribución neta de marketing que aumente de 43,5 a 65 millones de dólares, en cuatro-cinco años.

Si el plan estratégico de mercado resulta exitoso la empresa habrá mejorado su posición estratégica en los mercados atendidos a la vez que aumentado sus ventas y beneficios, en el período considerado de cinco años. En el capítulo 16 analizaremos con más profundidad cómo se traduce este tipo de planes en valor para los accionistas. Sin embargo, puede ya atisbarse que un 40% de incremento en la cifra de ventas y un 49 en la de contribución neta de marketing, deberían contribuir positivamente al beneficio neto de la empresa y a la percepción de valor para los accionistas.

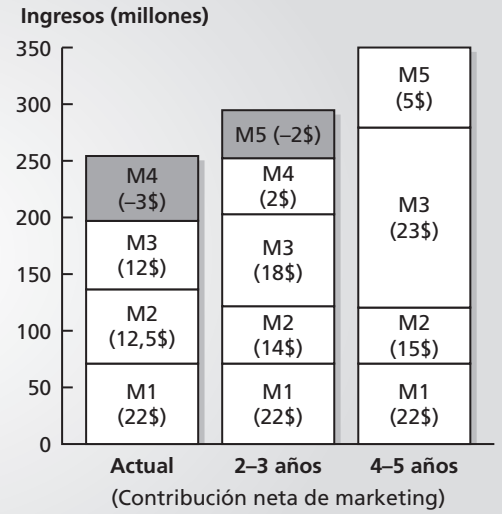
Resumen

La planificación estratégica de mercado es un proceso. Requiere valorar el atractivo de mercado y las ventajas competitivas de la situación actual, así como los resultados anteriores en relación con la cuota de mercado, cifra de ventas y rentabilidad. Esta valoración debe realizarse para cada área producto mercado atendida, y para las nuevas oportunidades de mercado que la empresa desee tener en consideración.

FIGURA 11-14 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO Y OBJETIVOS

Zi-Tech

Objetivo estratégico de mercado	Objetivos de resultados: Objetivo de cuota	Crecimiento en los ingresos por venta	Resultados en beneficios
M1 Proteger	Mantener	Mínimo	Fuertes
M2 Max b°	Reducir	Declinar	Mejorar
M3 Crecer	Aumentar	Aumentar	Largo plazo
M4 Monetizar	Reducir	Declinar	Corto plazo
M5 Entrar	Aumentar	Aumentar	Largo plazo



A partir de estos datos se realiza un análisis de *portfolio* centrado en dos dimensiones: atractivo de mercado y ventajas competitivas. Cada dimensión se resume en un índice que sintetiza el papel de las distintas fuerzas que la integran. La dimensión atractivo del mercado la configuran varias fuerzas de mercado (tamaño, crecimiento, poder de compra de los consumidores) varias fuerzas en relación con la intensidad de la competencia (rivalidad en precios, facilidad de entrada al mercado, productos sustitutivos) y varias fuerzas en relación con la accesibilidad al mercado (familiaridad para los consumidores, acceso al canal, requisitos de la fuerza de ventas). La dimensión ventajas competitivas la configuran varios factores de coste (coste unitario, coste de transacciones, costes de marketing), varios factores de diferenciación (en producto, en servicios, en imagen) y varios factores de marketing (cuota de mercado, notoriedad de marca, control del canal). En base a la posición que cada área producto mercado ocupe en el porfolio, se diseña un plan estratégico específico para cada área producto mercado que se espere atender en el presente, o cuya entrada se considere en el futuro.

El plan estratégico de mercado tiene un horizonte de 3-5 años, comprendiendo objetivos estratégicos de ventas y cuota de mercado para dicho período, pero también con implicaciones en los resultados a corto y largo plazo, en sus cifras de ventas y beneficio. Los planes estratégicos de mercado pueden ser ofensivos o defensivos. Los planes ofensivos incluyen estrategias de penetración en los mercados para aumentar la cuota de participación, ventas, y rentabilidad a largo plazo. Entre los planes estratégicos ofensivos se incluyen la inversión para crecer, la inversión selectiva, entrada a nuevos mercados, y desarrollo de nuevos productos. Los planes estratégicos defensivos incluyen protección de cuota de mercado, de ventas y beneficios, o estrategias de cosecha para abandonar mercados, a la vez que se maximizan los beneficios a corto. Las estrategias defensivas pueden incluir la protección u optimización de la posición para conseguir maximizar beneficios, la monetización para conseguir el máximo de tesorería, la cosecha y la desinversión. El conjunto de los distintos planes estratégicos de mercado (uno para cada área producto mercado) debe proporcionar un punto de vista global de lo que tiene que hacer la empresa para crecer en cuota de participación, ventas y beneficios.

Si bien es cierto que los planes estratégicos de mercado para un área producto mercado establecen objetivos a corto y largo plazo en relación con la cuota de mercado, ventas y beneficios, no

lo es menos que no concretan cómo se conseguirán los mismos. Así pues, cada plan estratégico de mercado requiere su correspondiente plan de marketing táctico. El plan de marketing táctico incluye la estrategia de marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución) y destino de recursos (presupuesto de marketing), que especifique los detalles de cómo un plan estratégico de mercado conseguirán sus resultados. Finalmente, se diseña un plan de resultados en base a los planes de marketing táctico y al presupuesto del marketing. Este plan incluye estimaciones en cuota de mercado, ventas y contribución neta de marketing, para el período considerado.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1 ¿En qué medida la diversificación de las empresas en productos y mercados afecta al futuro del crecimiento de sus ventas y resultados?
2 ¿Por qué la variación de la cifra de ventas, durante los próximos 10 años, será diferente en la empresa General Electric y en la empresa de ordenadores Dell?
3 ¿Qué significa el término «proceso estratégico de planificación de mercado»?
4 ¿En qué medida el plan estratégico de un mercado difiere del proceso de planificación estratégica?
5 ¿Cómo valoraría el atractivo de un nuevo área producto mercado para la empresa P&G? Sea concreto a la hora de determinar los factores que incluiría en la elaboración del índice «atractivo de mercado».
6 ¿Cómo valoraría las ventajas competitivas que tendría la empresa P&G, en un nuevo área producto mercado dirigida a consumidores? Sea concreto a la hora de determinar los factores que incluiría en la elaboración del índice «ventajas competitivas».
7 Partiendo de la información que se acompaña, desarrolle un análisis *portfolio* y un plan estratégico de mercado para una empresa que atiende a los tres segmentos que se citan.

Producto-mercado	Cuota (%)	Ventas (millones de $)	Atractivo de mercado	Ventaja competitiva
A	10	20$	20	40
B	33	50$	75	80
C	5	10$	85	15

8 Partiendo de la información que aparecen la pregunta 7 y de la que ahora le incorporamos, elabore un plan de resultados a tres años, que incluya la cuota de participación y los ingresos por ventas para los tres segmentos. Cree también una proyección de las ventas totales anuales, con un horizonte de tres años.
9 ¿En qué circunstancias las empresas desarrollarán planes estratégicos ofensivos de mercado?
10 ¿En qué circunstancias las empresas desarrollarán planes estratégicos defensivos de mercado?
11 ¿Qué papel juegan los planes estratégicos ofensivos y defensivos en los resultados a corto y largo plazo de una empresa?
12 ¿En qué medida las ventas y beneficios de una empresa diferirán, durante un período de tres años, entre una empresa que sólo lleve a cabo planes de mercado defensivos y otra que sólo lleva a cabo planes de mercado ofensivos ¿Por qué es importante equilibrar los planes ofensivos con los defensivos?
13 ¿Por qué un plan de marketing táctico que acompañe a cada plan estratégico de mercado juega un papel tan importante dentro del proceso de planificación estratégica?
14 ¿Cómo elaboran los directivos un plan de marketing táctico y un presupuesto de marketing para conseguir los objetivos específicos de un plan estratégico de mercado?

15 ¿En qué medida el plan de marketing táctico y el presupuesto de marketing de un plan estratégico de mercado dirigido a aumentar la cuota de participación (ofensivo) es diferente de un plan estratégico defensivo de reducción de foco?

16 ¿Cómo consiguen las empresas crear proyecciones de sus ventas futuras en base a los planes de marketing estratégico para cada área producto mercado que deciden atender, durante un horizonte de planificación determinado?

Herramientas de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best.

Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Índice del atractivo del mercado

Muy poco atractivo	Bastante poco atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Bastante Atractivo	Muy atractivo
0	20	40	60	80	100

Atractivo de un mercado Factores	Puntuaciones del atractivo	Importancia relativa*	Puntuaciones del atractivo del mercado
Fuerza del mercado			
Tamaño del mercado	80	40%	32
Ritmo de crecimiento	60	30%	18
Poder del cliente	40	30%	12
Puntuación total para las fuerzas del mercado			**62**
× Importancia relativa de las fuerzas del mercado		30%	**18,6**
Intensidad de la competencia			
Rivalidad en precios	40	40%	16
Facilidad de entrada	80	30%	24
Sustitutivos	60	30%	18
Puntuación total de la intensidad de la competencia			**58**
× Importancia relativa de la intensidad de la competencia		**40%**	**23,2**
Accesibilidad al mercado			
Conocimiento de los clientes	80	40%	32
Accesibilidad a los canales	100	30%	30
Equipo comercial	60	30%	18
Puntuación total de la accesibilidad del mercado			**80**
× Importancia relativa de la accesibilidad del mercado		**30%**	**24,0**
Índice de atractivo del mercado			**65,8**

*La importancia relativa de las tres dimensiones suma el 100%.

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el índice del atractivo del mercado de un área producto mercado o de la situación de una empresa. Los datos de la tabla provienen de la figura 11-5. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiar las cifras que aparecen en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados en la tabla, responda a las preguntas que a continuación se acompañan. ¿Cómo cambiaría el índice de atractivo del mercado si se invierten los valores correspondientes a la intensidad de la competencia y a la accesibilidad al mercado? ¿Cómo cambiaría el índice del atractivo del mercado si la situación de la rivalidad en precio se calificara de muy atractiva? ¿Cuál es el factor que más perjudica al valor del índice del atractivo del mercado (cuál ejerce el impacto más negativo)?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Índice de ventaja competitiva

Principal desventaja	Gran desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran ventaja	Principal ventaja
0	20	40	60	80	100

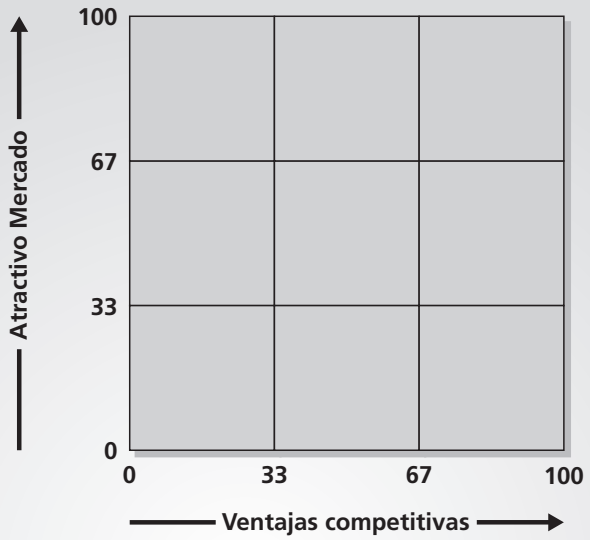
Fuentes de ventaja competitiva	Puntuaciones de la ventaja	Importancia relativa*	Puntuaciones de la ventaja competitiva
Ventajas en la diferenciación			
Calidad del producto	80	40%	32
Calidad de los servicios	60	30%	18
Imagen de marca	80	30%	24
Puntuación total para las ventajas en la diferenciación			**74**
× Importancia relativa de las ventajas en la diferenciación		40%	**29,6**
Ventajas en los costes			
Costes unitarios	40	70%	28
Costes de transacción	60	20%	12
Gastos de marketing	60	10%	6
Puntuación total de las ventajas en los costes			**46**
× Importancia relativa de las ventajas en los costes		40%	**18,4**
Ventajas de marketing			
Cuota de mercado	40	40%	16
Notoriedad de marca	40	30%	12
Distribución	20	30%	6
Puntuación total de las ventajas de marketing			**34**
× Importancia relativa de las ventajas de marketing		20%	**6,8**
Índice de ventajas competitivas		29,6 + 18,4 + 6,8 = **54,8**	

*La importancia relativa de las tres dimensiones suma el 100%.

Esta herramienta de análisis de los resultados de marketing le permite calcular el índice de la ventaja competitiva de una empresa en un área producto mercado específica, o en una situación empresarial concreta. Los datos de la tabla provienen de la figura 11-7. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiar las cifras que aparecen en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados en la tabla, responda a las preguntas que a continuación se acompañan. ¿Cómo cambiaría el índice de ventaja competitiva si se invierten los valores correspondientes a la diferenciación y a las ventajas en marketing? ¿Cómo cambiaría el índice de ventaja competitiva si la calidad del servicio se calificara como la principal ventaja de la empresa? ¿Cuál es el factor que más perjudica al valor que el índice de ventaja competitiva (cuál ejerce el impacto más negativo)?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—El *portfolio* de planificación estratégica de mercado



Plan estratégico de marketing	Año actual	Año 1	Año 2	Año 3
Tasa crecimiento de mercado (%)		3,1	3,0	2,9
Demanda mercado (clientes)	800.000	825.000	850.000	875,000
Cuota de mercado (%)	23	23	23	23
Volumen	184.000	189.750	195.550	201.250
Ingreso por cliente	420$	420$	420$	420$
Ingresos por ventas	77.280.000$	79.695.000$	82.110.000$	84.525.000$
Coste variable por cliente	250$	250$	250$	250$
Margen por cliente	170$	170$	170$	170$
Beneficio bruto	31.280.000$	32.267.500$	33.235.000$	34.212.500$
Gastos de marketing (% sobre ventas)	11,7	11,7	11,7	11,7
Gastos de marketing	9.041.760$	9.324.315$	9.606.870$	9.889.425$
Contribución neta de marketing	**22.238.240$**	**22.933.185$**	**23.628.130$**	**23.323.075$**
Marketing RMV (%)	28,8	28,8	28,8	28,8
Marketing RMI (%)	246	246	246	246

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite evaluar el impacto en las ventas y en el beneficio de diferentes planes estratégicos de mercado, realizados para un período de tres años. Los datos de la tabla provienen de la figura 11-12, y se usan para estimar las ventas y beneficios de una estrategia de protección de la posición para el mercado 1. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiar las cifras que aparecen en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados en la tabla responda a las preguntas que se acompañan. ¿Cómo cambiaría el valor de las ventas y de los beneficios si no hubiera crecimiento en el mercado? ¿Cómo cambiaría el valor de las ventas y de los beneficios si cada año el precio disminuyera un 5%? ¿Cómo cambiaría el valor de las ventas y de los beneficios si la empresa perdiera, cada año, un punto en su cuota de mercado?

Notas

1. Michael Treacy and Fred Wiersama, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).
2. Some analysts believe the guidelines of the market plan may lead to a strategic advantage. See David A. Garvin, "Leveraging Processes for Strategic Advantage," *Harvard Business Review* (September–October 1995): 77.
3. Roger A. Kerin, Vijay Mahajan, and P. Rajan Varadarajan, *Strategic Market Planning* (Boston: Allyn and Bacon, 1990).
4. Frances V. McCrory and Peter G. Gerstberger, "The New Math of Performance Measurements," *Journal of Business Strategy* (March–April 1992): 33–38.
5. Kasturi Rangan, Melvyn Menezes, and E. P. Maier, "Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method and Application," *Journal of Marketing* (July 1992): 69–82.
6. L.W. Phillips, D. R. Chang, and R.D. Bussell, "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses," *Journal of Marketing* 47 (January 1983): 26–43.
7. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1986).
8. David Aaker, "Formal Planning System," in *Strategic Market Management* (New York: Wiley, 1995): 341–353.
9. Thomas Powell, "Strategic Planning as Competitive Advantage," *Strategic Management Journal 13* (1992): 551–558; Scott Armstrong, "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Reply," *Strategic Management Journal 7* (1986): 183–185; and Deepak Sinha, "The Contribution of Formal Planning to Decisions," *Strategic Management Journal* (October 1990): 479–492.
10. William K. Hall, "Survival Strategies in a Hostile Environment," *Harvard Business Review* (September–October 1980): 75–85.
11. Kathryn Rudie Harrigan, *Strategies for Declining Businesses* (Lexington, MA: Lexington Books, 1980); and Kathryn Rudie Harrigan and Michael E. Porter, "End-Game Strategies for Declining Industries," *Harvard Business Review* (July–August 1983): 111–120. Also see Katheryn Rudie Harrigan, *Managing Maturing Businesses* (New York: Lexington Books, 1988).

CAPÍTULO 12

Estrategias ofensivas

La empresa de ordenadores Dell ha operado, desde su creación, con un plan ofensivo de crecimiento. Inicialmente, cuando el mercado era relativamente pequeño, a finales de los años 80, la empresa actuó como un seguidor, luchando por ganar cuota de mercado, gracias a su ventaja competitiva en costes y a una estrategia innovadora de marketing. En los últimos quince años, Dell ha crecido hasta alcanzar unas ventas de 41 mil millones de dólares, gracias al crecimiento de la demanda global de ordenadores y de su progresiva mejora en la cuota de mercado. Incluso, cuando los precios y los márgenes del mercado se han erosionado, su estructura de costes y el crecimiento de su volumen de ventas le han permitido disfrutar de un crecimiento rentable. Sin embargo, el mercado de ordenadores está alcanzando una situación de madurez y la empresa no puede seguir dependiendo del crecimiento del mercado para ver aumentar sus ventas. Por otra parte, en un mercado maduro mejorar la cuota de participación se hace más difícil a medida que todos los competidores luchan entre sí. En consecuencia, su plan estratégico de mercado puede centrarse en la utilización de estrategias defensivas, en la medida que sus objetivos sean mantener posiciones de liderazgo y maximizar beneficios en un mercado ya maduro. Sin embargo, para mantener ritmos de crecimiento de dos dígitos, la compañía Dell necesitará también utilizar estrategias ofensivas.

Como puede apreciarse en la figura 12-1, las ventas de ordenadores en el año 2001 supusieron el 65% de la cifra total de sus ventas, de 31 mil millones de dólares. El mercado de ordenadores personales va madurando progresivamente, y se espera que a partir del año 2006, las ventas de ordenadores de la empresa disminuyan. Para conseguir sus objetivos de crecimiento de los dígitos, la empresa debe dedicar un mayor esfuerzo de marketing a mercados relacio-

FIGURA 12-1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO OFENSIVO PARA EL EMPRESA DE ORDENADORES DELL

Cartera de productos	2001	2002	2003	2004*	2005*	2006*
Ordenadores personales	20$	23$	26$	27$	29$	30$
Servidores/almacenamiento	5$	5$	7$	8$	9$	10$
Servicios	3$	4$	4$	5$	7$	9$
Software/periféricos	3$	4$	4$	7$	10$	13$
Total de ventas**	**31$**	**36$**	**41$**	**47$**	**55$**	**62$**
% ordenadores sobre total	65	64	63	57	53	48

*Ventas proyectadas

**Ventas proyectadas hechas por DELL para 2004-2005

nados con el de los ordenadores, como la prestación de servicios, *software* y periféricos. Para el año 2006 se espera que el total de ventas de la empresa Dell alcance la cifra de 62 mil millones de dólares. En ese momento, más de la mitad de las ventas de la empresa procederán de mercados relacionados. Aunque la posición de participación de la empresa en dichos mercados sea relativamente pequeña, como los mercados son atractivos, le pueden permitir continuar su rápido crecimiento a lo largo de esta década.

PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO

Muchas empresas tales como Dell, Coca-Cola, Microsoft, Starbucks, Wal-Mart o Intel, han experimentado considerables crecimientos en la década de los 90. Para poder crecer tan rápidamente estas empresas han tenido que llevar a cabo planes estratégicos de mercado, que van desde la mejora de su cuota de participación en los mercados, a la introducción de nuevos productos o la entrada en nuevos mercados. En todos los casos, sus planes estratégicos de mercado han buscado tres objetivos básicos:

- **Cuota de participación:** ¿Cómo contribuye el plan estratégico de mercado a mejorar la cuota de participación en los mercados atendidos?
- **Crecimiento de las ventas:** ¿En qué medida el plan estratégico de mercado contribuye al crecimiento de las ventas?
- **Beneficios:** ¿En qué medida el plan estratégico de mercado impacta en la consecución de beneficios a corto y largo plazo?

Dado que los recursos son limitados, toda empresa necesita un plan estratégico director que le señale sus futuras líneas de crecimiento y beneficio[1]. Todo plan estratégico de mercado, en alguna medida, afecta a la consecución de los objetivos básicos arriba señalados. En función de la situación de cada momento, alguno planes estratégicos serán ofensivos y otros defensivos.

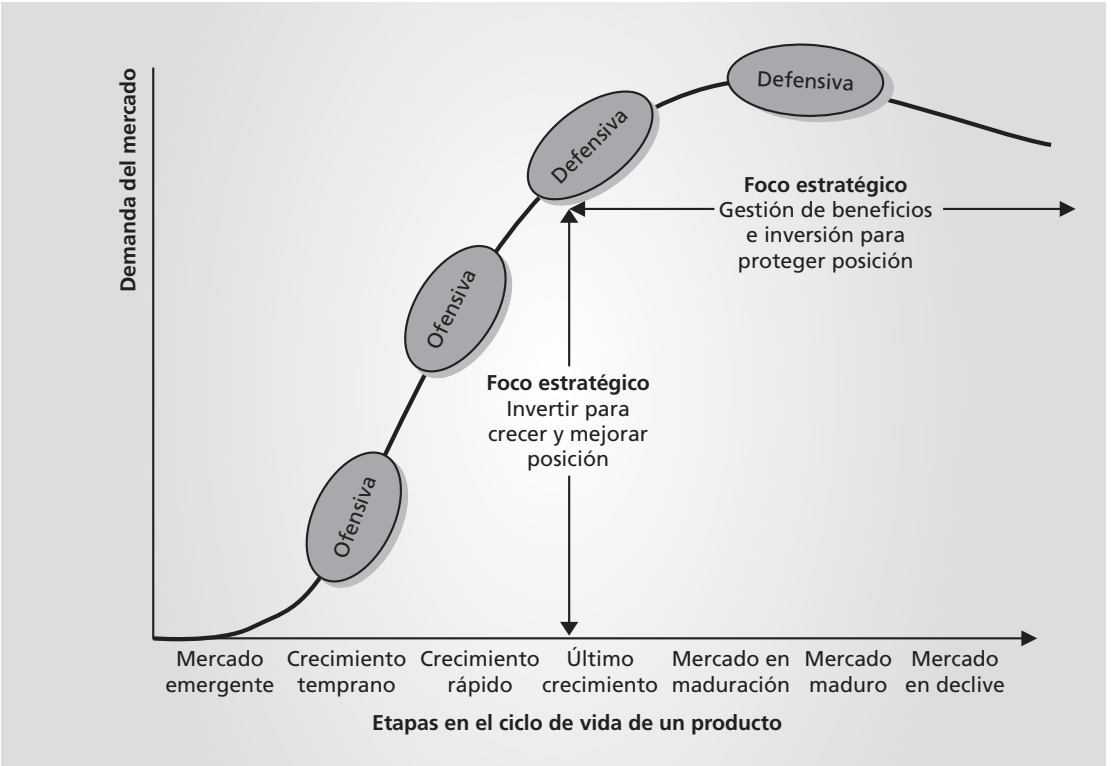
Los planes estratégicos ofensivos se orientan normalmente al crecimiento empresarial y son más probables en la etapa del crecimiento del ciclo de vida de los productos[2], como puede verse en la figura 12-2. Los planes ofensivos se diseñan para conseguir aumentos en las ventas y mejorar la cuota de mercado y los beneficios futuros. Los planes defensivos se dan más en las últimas etapas del ciclo de vida de los productos y se diseñan, con frecuencia, para proteger posiciones y contribuir a los ingresos y beneficios a corto plazo. En este capítulo examinaremos varios planes de mercado estratégicos ofensivos y en el capítulo 13 analizaremos los planes estratégicos defensivos.

PLANES DE MERCADO ESTRATÉGICOS OFENSIVOS

En cualquier área producto-mercado, la combinación del atractivo del mercado y de las ventajas competitivas de la empresa, da como resultado, una posición en la matriz *portfolio* de productos[3]. Como se desprende del análisis de la figura 12-3, los mercados atractivos acostumbran a demandar planes ofensivos para mejorar las ventajas competitivas y la cuota de participación, cuando las ventajas competitivas de la empresa están en situación promedio o por debajo de la media. Estas estrategias ofensivas pueden variar, desde la búsqueda de mejoras en las ventajas competitivas y en la cuota de mercado de áreas producto-mercado ya existentes, hasta la entrada en nuevos mercados en los que no se tenga ninguna posición. Adicionalmente, pueden darse oportunidades de utilización de estrategias ofensivas para desarrollar mercados emergentes, en los que la empresa tenga ya establecida una fuerte posición.

La matriz *portfolio* de productos resalta seis posiciones en las que recomienda utilizar un plan estratégico de mercado ofensivo. En las situaciones de atractivo de mercado promedio, y cuando ocurre, simultáneamente, que el mercado es muy atractivo y la empresa goza de grandes ventajas competitivas, se puede utilizar tanto estrategias ofensivas como defensivas. En estos casos se requiere más información para poder decidir. Por ejemplo, un plan estratégico ofensivo de mercado puede estar justificado si la empresa cuenta con recursos para poder obtener ventajas competitivas. Por otra parte, un plan estratégico de mercado defensivo para proteger la situación actual puede ser

FIGURA 12-2 EL CRECIMIENTO DEL MERCADO Y LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS Y DEFENSIVAS



la mejor alternativa para conseguir unos determinados objetivos. En algunos casos, un plan defensivo resulta apropiado, tal es el caso de la empresa que escoge optimizar su enfoque en el mercado, buscando minimizar la inversión y conseguir más beneficios.

Los planes estratégicos de mercado ofensivos se dirigen fundamentalmente a conseguir crecimiento e implican el desarrollo de estrategias para penetrar o crecer en mercados ya existentes, o entrar y desarrollar nuevos mercados. Como puede verse en la figura 12-4, existe una amplia gama de planes estratégicos de mercado ofensivos[4]. Sin embargo, lo lógico es comenzar con la utilización de estrategias ofensivas en mercados ya *existentes*. Una empresa que haya conseguido un buen conocimiento de los clientes y de la competencia, y que tenga suficientes recursos para atender dichos mercados, debería apoyar su posición en el mercado con el empleo de una estrategia ofensiva para aumentar la cuota de mercado y desarrollar el mercado atendido.

La empresa Coca-Cola se conoce como «la compañía del crecimiento perfecto», aunque disfruta ya del 50% de cuota de participación en el mercado mundial de los refrescos carbonatados. Desde la perspectiva interna de la compañía, la empresa sólo tiene un 2% de la cuota de bebidas mundial. Este enfoque ha influenciado los informes anuales de la empresa, que resalta 47 botellas vacías de Coca-Cola y una llena. Este enfoque ha llevado a la compañía a tratar de aumentar su volumen de ventas a un ritmo de crecimiento del 7-8% anual, mientras que su principal rival Pepsi, sólo crece a un ritmo del 1%. Ciertamente, la empresa anima a sus directivos a pensar de una forma ofensiva y a encontrar caminos para hacer crecer la cuota de participación de Coca-Cola en el mercado de bebidas y no sólo en el de refrescos de cola.

FIGURA 12-3 CARTERA DE NEGOCIOS Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO

Estrategias ofensivas básicas

Invertir para crecer	invertir en recursos de marketing para hacer crecer el mercado, nuestra participación o los ingresos por cliente.
Mejorar la posición	invertir para mejorar y/o reforzar la posición competitiva, realizar una propuesta de valor superior, obtener mayores márgenes y mayores niveles de lealtad del cliente.
Entrada a un nuevo mercado	invertir para entrar en nuevos mercados, relacionados o no, o desarrollar nuevos productos, en un esfuerzo para reducir los riesgos de los cambios en los mercados, en las ventas y en los beneficios.

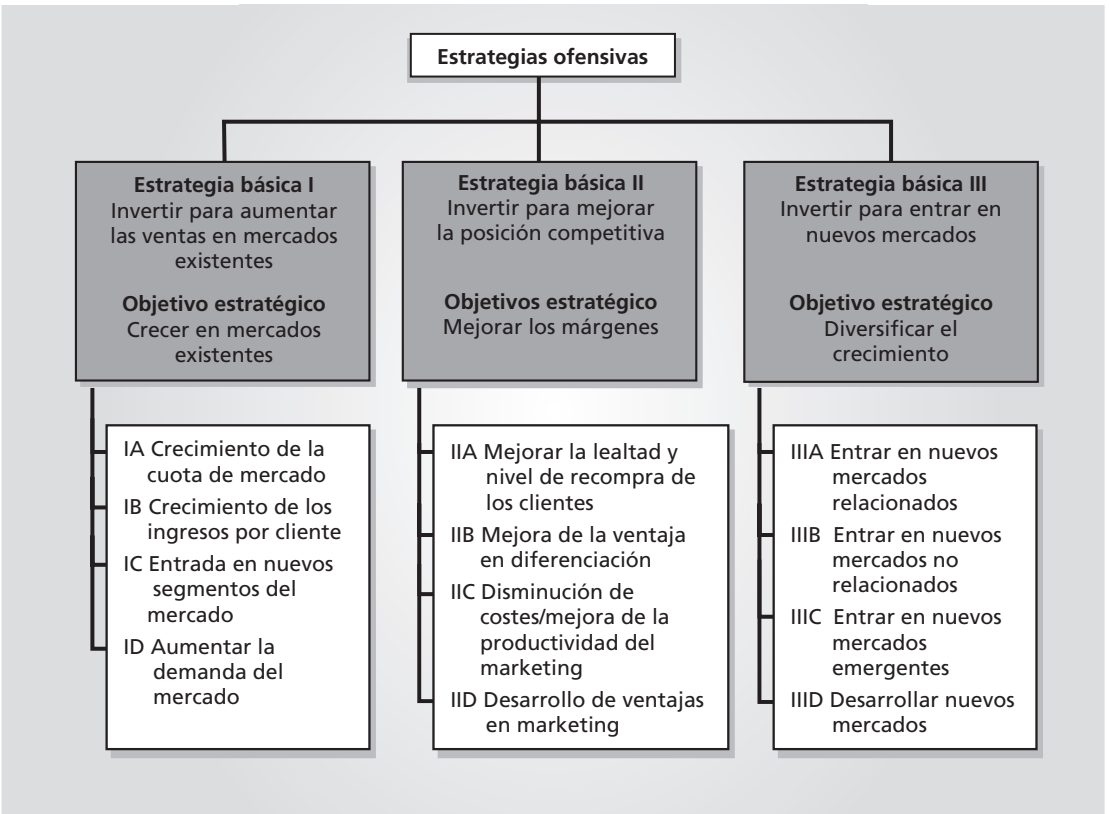
ESTRATEGIA OFENSIVA BÁSICA I: INVERTIR PARA AUMENTAR LAS VENTAS EN MERCADOS YA ATENDIDOS

Como puede verse en la figura 12-4 existen cuatro tipos de planes de marketing estratégico ofensivo para incrementar la cuota de participación en un mercado ya existente. Estos planes estratégicos van desde aumentar la cuota de participación hasta hacer crecer la demanda global del propio mercado, siempre en mercados que ya atendía la empresa. La compañía puede mejorar su cuota de mercado, incrementar los ingresos por consumidor, conseguir entrar en nuevos segmentos de mercado, o hacer crecer la demanda global y, aumentar por tanto, el tamaño del pastel y la participación en el mismo. Dado que se pueden distinguir tres estrategias ofensivas básicas, cada uno con otras cuatro subestrategias, hemos llamado a las estrategias ofensivas básicas I, II y III y a cada una de las subestrategias ofensivas específicas A, B, C y D. Está numeración no está justificada por la importancia de las distintas estrategias; sólo ayuda a ordenar los diferentes tipos de estrategias ofensivas básicas y sus correspondientes subestrategias específicas.

Estrategia ofensiva IA: Crecimiento de la Cuota de Mercado

Una de las estrategias de marketing ofensivo más obvia es la mejora de la cuota de mercado. Sin embargo, existen muchos factores que pueden afectar a la capacidad de mejora de la cuota de parti-

FIGURA 12-4 PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS OFENSIVAS



cipación y rentabilidad empresarial[5]. El potencial máximo de la cuota de participación es una de las consideraciones. ¿En qué medida ha alcanzado la empresa su potencial de cuota de mercado? ¿Qué medidas se pueden tomar para conseguir dicho potencial? Finalmente, ¿contribuirá la mejora de la cuota de mercado a la rentabilidad empresarial? Todas estas consideraciones son importantes a la hora de desarrollar un plan estratégico de mercado para aumentar la cuota de participación.

En el capítulo 3 analizamos el índice de desarrollo de la cuota de participación (IDC) como cociente entre la cuota de mercado actual y la cuota de mercado potencial. La cuota de mercado potencial se basa en la estimación del incremento de la cuota que la empresa puede conseguir con la puesta en práctica de una estrategia exitosa de marketing táctico, dadas sus ventajas competitivas y la efectividad de su marketing. Por ejemplo, una empresa piensa que podría obtener un 90% de notoriedad, un 50% de preferencia, un 80% en intención de compra, otro 80% en disponibilidad y un 70% de nivel de recompra. Si la empresa consigue estas cifras para los distintos componentes de su cuota de participación, obtendría un índice potencial de cuota de mercado del 20,2%.

$$\begin{aligned}\text{Potencial cuota de mercado} &= \text{Notoriedad producto} \times \text{Preferencia producto} \times \text{Intención compra} \times \text{Disponibilidad producto} \times \text{Compra real} \\ &= 0{,}90 \times 0{,}50 \times 0{,}80 \times 0{,}80 \times 0{,}70 \\ &= 20{,}2\%\end{aligned}$$

Si en la actualidad la empresa tiene una cuota real de mercado del 8% estará actuando por debajo de sus posibilidades y el índice de desarrollo de su cuota de mercado será de 40.

$$\text{Índice de desarrollo de cuota de mercado} = \frac{\text{Cuota de mercado actual}}{\text{Cuota de mercado potencial}} = \frac{8\%}{20\%} \times 100 = 40$$

Todo ello significa que la empresa goza actualmente tan sólo de un 40% de su potencial de cuota de mercado. En resumen, la empresa dispone de una oportunidad de mejora de su cuota de participación a través del desarrollo de una estrategia de penetración de mercado adecuada.

Para aumentar su cuota de participación, las empresas tienen que analizar las posibilidades de mejora que ofrece cada componente. Así, la empresa del ejemplo anterior esperaba poder conseguir un 90% de notoriedad, en su público objetivo. Si en la actualidad su notoriedad es del 67%, este déficit es una de las causas de que su cuota de mercado sea más pequeña. Así pues, para conseguir la cuota de mercado potencial hay que revisar las posibilidades de todos los componentes.

Puede ocurrir también que una empresa haya alcanzado su potencial de cuota de mercado, pero piense que puede mejorarla con un nuevo plan estratégico. Por ejemplo, podría estar pensando en una mejora del producto que desarrollara su «preferencia» del 50 al 70%, lo que haría aumentar su índice de cuota potencial de mercado, de un 20,2% a un 28,2%. Por supuesto, para conseguir esta mejora en el nivel de cuota de mercado debería, no sólo conseguir una mejora en el producto físico, sino también comunicarla adecuadamente, al público objetivo seleccionado.

Quizá el punto más importante, a la hora de tomar decisiones para conseguir ver mejorada la cuota de mercado, es estar seguro de que las decisiones a tomar serán rentables. Como se ilustra en el ejemplo de la empresa de ropa de deportes Santa Fe, en el capítulo 2, algunas acciones para mejorar la cuota de mercado conllevan disminuciones en la contribución neta de marketing. Hay que tener cuidado en no verse deslumbrado por las mejoras en la cuota de participación y pensar más en la rentabilidad de las decisiones; de otra forma, ganaríamos la batalla por la cuota de mercado, pero perderíamos la guerra en relación con el objetivo beneficio.

Estrategia ofensiva IB: Aumenta los Ingresos por Cliente

La empresa Harley-Davidson obtiene el 77% de su volumen de ventas, de 4,1 miles de millones de dólares, del mercado de las motocicletas. El 23% restante proviene de las crecientes ventas de ropa, componentes y accesorios. En el sector de la ropa, cada año la empresa introduce alrededor de 1.200 nuevos modelos (excluyendo botas, ropa para niños y para mascotas). Las ropas son tan importantes para comunicar imagen de marca que, en la actualidad, todos los concesionarios disponen de probadores. Estas acciones han conseguido que el ingreso medio anual por cliente pase de 10.540 dólares a 13.630 al año. Y aún mejor, las ventas incrementales gozan de márgenes superiores, contribuyen a construir la lealtad de los clientes, y refuerzan la notoriedad y el valor de la marca, en la medida en que quienes visten con ropa Harley-Davidson comunican también el nombre de la enseña.

A medida que una empresa alcanza el 100% de su cuota potencial de mercado, le resulta más difícil imaginar acciones de mejora rentables. Hasta dicho nivel las mejoras se basaban en modificaciones efectivas de su marketing táctico, mejoras de la posición competitiva, o aumentos del esfuerzo de marketing. Sin embargo, es también posible aumentar las ventas a través del aumento del consumo por cliente. Por ejemplo, inicialmente la empresa McDonals sólo vendía hamburguesas, patatas fritas y bebidas. Posteriormente, extendió su línea de productos, incorporó pollo, sándwiches y una nueva de línea de productos para el desayuno. De esta forma, la empresa ha conse-

guido aumentar el nivel de consumo por cliente. Además, estas extensiones de línea han atraído a nuevos clientes a la industria de la comida rápida, algunos provenientes de la propia competencia directa.

A las empresas que tengan marcas conocidas, como puede ser el caso de Kodak, Nike, Honda, IBM, Disney, les resulta fácil introducir extensiones de la línea, apoyándose en la notoriedad e imagen de sus productos y empresa[7]. Cuando en 1990, la empresa Honda introdujo en el mercado sus máquinas cortacésped, éstas inmediatamente se percibieron como de alta calidad y confianza. Estas percepciones se debieron al éxito anterior de la compañía en el sector de automoción, motocicletas y otros productos motorizados. La notoriedad de la marca ayudó también a la compañía a conseguir una rápida penetración en el mercado. Muchos de los compradores de las máquinas cortacésped eran propietarios de otros productos de Honda. Este nivel de notoriedad permitió que la compañía desarrollara una estrategia ofensiva de crecimiento alrededor de los productos adquiridos antes por los clientes de Honda. Esta estrategia se manifiesta en el objetivo de marketing de Honda: «Nuestro objetivo es conseguir que haya cinco Hondas en cada garaje».

Obviamente, pocos clientes de Honda comprarían cinco automóviles, es posible que ninguno. Sin embargo, su plan estratégico ofensivo de mercado es conseguir que quienes ya habían comprado automóviles, adquirieran máquinas cortacésped, vehículos de recreo (motocicletas, transporte para la nieve, vehículos todo terreno), motores portátiles y generadores de electricidad. De esta forma, la empresa hace crecer su negocio aumentando el nivel de consumo de productos de sus propios clientes. Los clientes constituyen una franquicia que ofrece considerables oportunidades de crecimiento en el propio mercado.

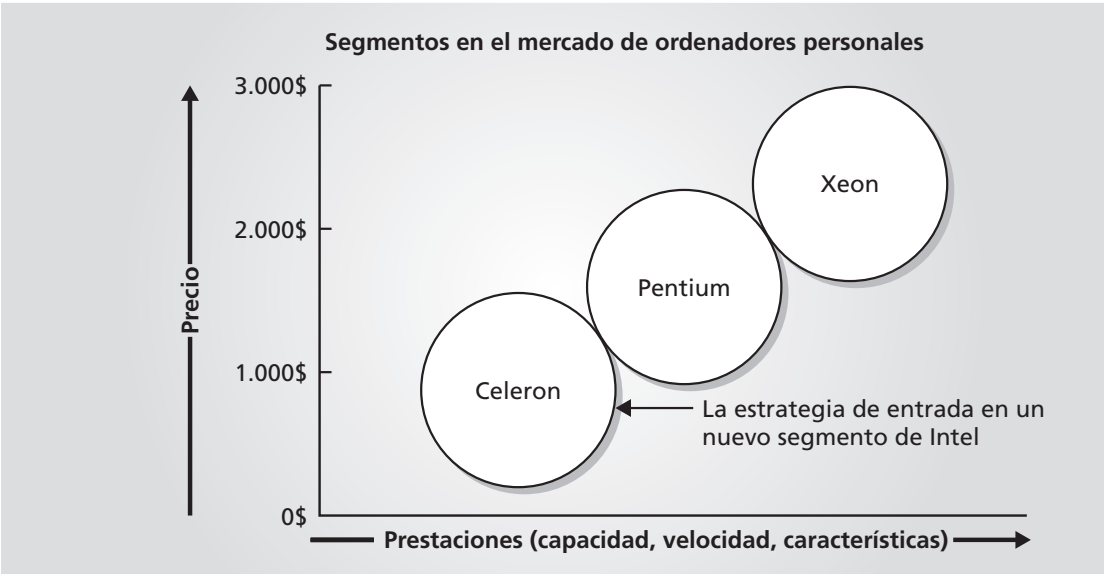
También se puede construir una estrategia de aumento de los ingresos por consumidor a través de una estrategia de precios superiores (*price premium*), a través de la oferta de un valor superior a los consumidores. Las empresas que refuerzan sus productos añadiendo valor con nuevos servicios, o con una reputación superior de la calidad de sus productos, pueden cobrar mayores precios que las empresas de la competencia y, sin embargo, proporcionar un valor superior al cliente. La empresa General Electric ha desarrollado una estrategia *price premium* para la venta mundial de sus turbinas. Esta estrategia se apoya en la calidad superior del producto, de su ingeniería, servicios de instalación y reputación tecnológica innovadora en este campo. De esta forma, GE obtiene mayores ingresos por cliente que otros fabricantes de turbinas.

Estrategia ofensiva IC: Entrada en nuevos Segmentos de Mercado

Otra estrategia de crecimiento en mercados ya existentes es entrar en nuevos segmentos. Por ejemplo, a medida que se ha desarrollado el mercado de ordenadores personales, ha surgido el segmento de ordenadores de precio inferior a 1.000 dólares. La empresa Intel, que no tenía productos específicos para este segmento, observó que empresas competidoras, como Advanced Micro Devices, tomaban el liderazgo del mismo. Al comprobar que la demanda en este segmento crecía más que en otros, Intel desarrolló un producto específico para el mismo. Como puede verse en la figura 12-5, Intel desarrolló el procesador Celeron para este segmento, el Pentium para los que buscaban una buena relación calidad-precio y el Xeon para los más exigentes. Este plan estratégico ofensivo de mercado le proporcionó a la empresa Intel una nueva fuente de ingresos y rentabilidad.

El mercado del vodka se divide en cuatro segmentos, en base a la relación precio-calidad percibida (la calidad reside en imagen de marca, sabor y *packaging*). La marca Absolut Spirits había tenido un gran éxito en el segmento *price premium*, donde ocupaba la segunda posición en cuota de mercado, detrás de la marca líder, Smirnoff. Ahora bien, si bien la marca Absolut disfrutaba de una fuerte posición en el segmento de 15-25$, carecía de productos en el segmento súper precio (más de 25$) y en el segmento tradicional (10-25$). Estos segmentos representaban una buena oportunidad

FIGURA 12-5 LA ESTRATEGIA DE ENTRADA EN NUEVOS SEGMENTOS, POR PARTE DE INTEL



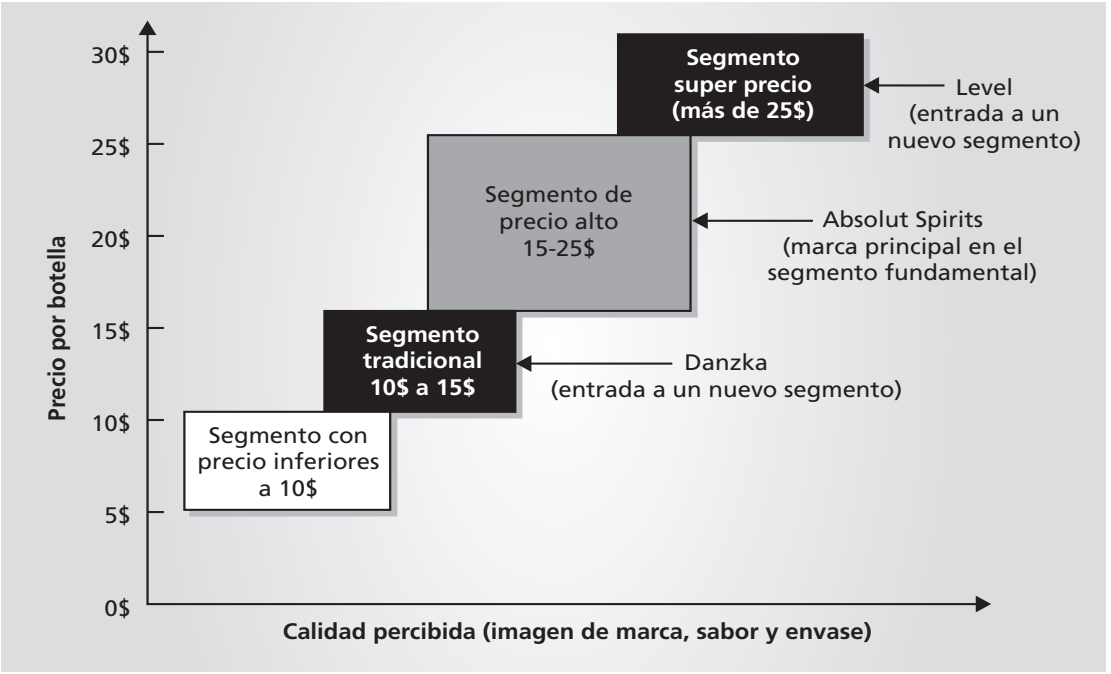
de crecimiento para la compañía, dado que eran segmentos que se esperaba que creciesen, en un mercado de por sí atractivo. Gray Goose, marca de la competencia en el segmento súper precio, vio cómo sus ventas en Estados Unidos, en el año 2003, pasaban de 100.000 unidades a 1,4 millones. Para posicionarse ante estas oportunidades, la empresa poseedora de la marca Absolut introdujo Level en el segmento de súper precio, para competir con Gray Goose, Belvedere y Ketel One. La empresa introdujo también la marca Danzka en el segmento tradicional, con un diseño exclusivo (envase de metal, tratando de asimilarse a una coctelera), con un precio sugerido de 13-14$ por botella.

Estrategia ofensiva ID: Expandir la Demanda Global del Mercado

Llega un momento en el que se alcanza el volumen total posible de clientes (número finito). En dicho momento, las estrategias de crecimiento pueden centrarse, a veces, en atraer nuevos clientes al mercado. Ésta es la situación actual en el mercado de los televisores planos. En el año 2003, la demanda de estos productos en Estados Unidos fue de 4 millones de unidades. Aunque las marcas Sony y Samsung se disputaban el liderazgo, su estrategia común ofensiva era luchar por el crecimiento de la demanda total, de la tarta global del mercado. Estimaban que para el año 2005 la demanda sería de 14 millones de unidades y de 30 millones en el 2007. Ciertamente, la cifra del mercado potencial mundial está muy por encima de estos valores. Así pues, es muy posible que esta estrategia de crecimiento ofensivo les sirva a ambas compañías, a lo largo del resto de esta década.

En el capítulo 3 analizamos el concepto índice de desarrollo de un mercado. Este índice es el cociente entre la situación actual de un mercado y el máximo de su demanda potencial (número máximo posible de clientes para un ámbito geográfico concreto). Por ejemplo, se estima que en Estados Unidos, el índice de desarrollo del mercado de teléfonos móviles es aproximadamente 33.

FIGURA 12-6 LA ESTRATEGIA DE ENTRADA EN NUEVOS SEGMENTOS, EN EL MERCADO DEL VODKA



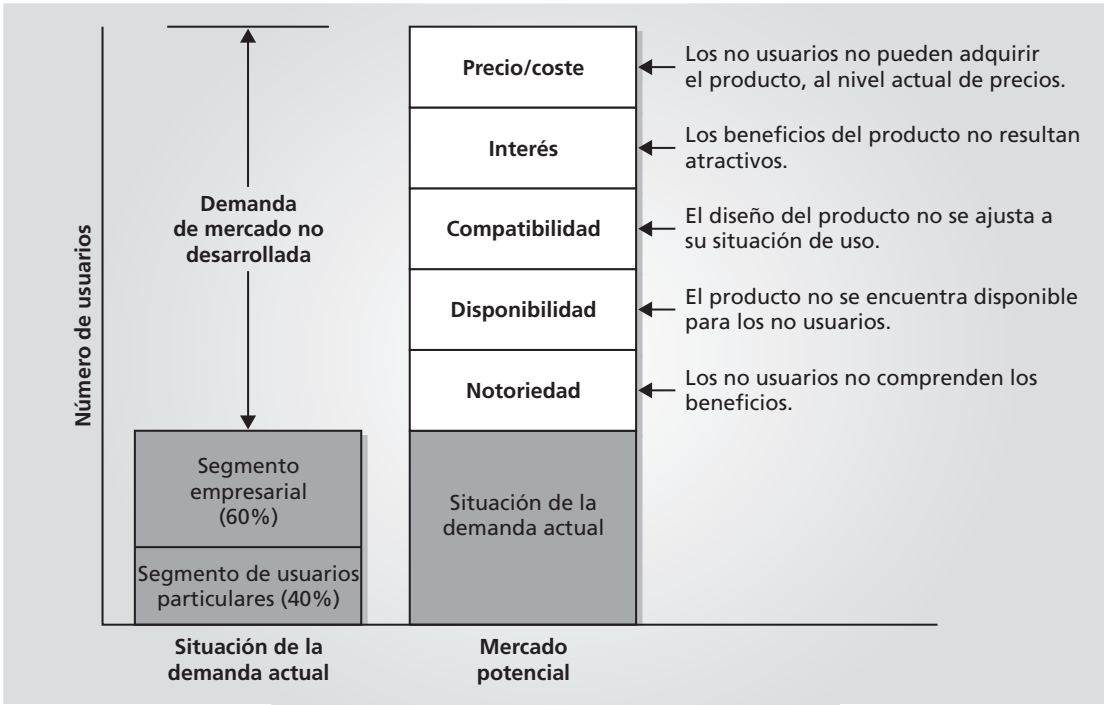
$$\text{Índice de desarrollo de mercado} = \frac{\text{demanda actual}}{\text{demanda potencial}} \times 100$$

$$= \frac{140}{180} \times 100 = 77{,}8$$

Esto significa que, por distintas razones, existen muchos clientes potenciales que todavía no han entrado al mercado. Como muestra la figura 12-7, en el mercado de los teléfonos móviles existen básicamente cinco fuerzas que dificultan que el mercado alcance su potencial total. Este hecho plantea la oportunidad de desarrollar planes estratégicos para superar dichas fuerzas y hacer crecer el mercado total o el de segmentos específicos.

Se pueden desarrollar esfuerzos en el área de comunicación, para mejorar la notoriedad y sobre todo los beneficios asociados al teléfono móvil. La mejora de la disponibilidad supone la apertura de tiendas, allí donde la demanda potencial justifica la inversión. La compatibilidad guarda relación con el diseño del producto. Para mejorar la compatibilidad, los fabricantes deben comprender mejor cómo usan los clientes el producto, y desarrollar versiones que atiendan mejor las situaciones de uso de los distintos consumidores. Por ejemplo, para una persona que trabaje en la construcción, el diseño debe valorar la duración del teléfono, mientras que para un comercial, el diseño puede ayudar a la mejora de la productividad de sus ventas. Finalmente, el creciente coste de la utilización de los servicios de los teléfonos hace que algunos no los adquieran. Algunos proveedores de servicios han desarrollado programas con precios para ocasiones especiales, o con límites mensuales. Todos estos esfuerzos han originado una nueva situación en la demanda del mercado, que actualmente supone la incorporación de más de 25.000 nuevos clientes, por semana.

FIGURA 12-7 FACTORES QUE NECESITAN SER RECONDUCIDOS PARA CONSEGUIR EL DESARROLLO DE LA DEMANDA DE TELÉFONOS MÓVILES



ESTRATEGIA OFENSIVA BÁSICA II: MEJORA DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

Hay situaciones en las que una empresa está en un mercado atractivo, pero con una posición competitiva débil, que puede requerir la conveniencia de invertir para mejorarla. La mejora de la competitividad permite que las empresas puedan conseguir mejores precios y niveles más altos de lealtad de sus clientes. Si esto se lleva a cabo de una forma exitosa se producen mejoras en los márgenes y en la contribución neta de marketing. Como puede verse en la figura 12-4, existen cuatro subestrategias para mejorar la posición competitiva, que analizaremos, a continuación, en esta sección.

Estrategia ofensiva IIA: Mejora de la Lealtad y Nivel de Recompra de los Clientes

Las empresas invierten mucho dinero en conquistar nuevos clientes en mercados atractivos, pero si no consiguen su lealtad, experimentarán mayores gastos de marketing y menores beneficios. El coste de adquirir un nuevo cliente es de cinco a diez veces superior al de su fidelización. Es más, mejoras del 2% en la lealtad llegan a producir descensos en los gastos de marketing, en torno al 10%. Las estrategias ofensivas para mejorar la lealtad y el nivel de recompra de los clientes tienen un efecto inmediato en los beneficios de marketing (contribución neta de marketing).

Por ejemplo, en la figura 12-8 se observa que la empresa AT&T tiene un índice de lealtad de clientes del 89,2%, para una total de 21,9 millones de clientes. Esta cifra de lealtad le supuso en el año 2003 una pérdida de 2,4 millones de clientes. Mantener su base de 21,9 millones de clientes le

FIGURA 12-8 EL NIVEL DE RECOMPRA EN TELÉFONOS MÓVILES

El mercado USA de teléfonos móviles (2003) Proveedores de servicios	Clientes (millones)	Nivel de recompra (%)	Clientes perdidos (millones)
Nextel	12,3	94,4	0,7
Verizon	36,0	92,4	2,7
AT&T Wireless	21,9	89,2	2,4
Sprint	15,5	89,2	1,7
Cingular	23,4	88,8	2,6
T-Mobile	12,1	86,8	1,6
Otros	27,2	N.D.	N.D.

requiere conquistar 2,4 millones de nuevos. Sabemos que la conquista de nuevos clientes es sensiblemente más cara que su fidelización, pero además los nuevos clientes utilizan menos servicios, lo que supone menores márgenes mensuales por cliente y mayores gastos de marketing. Una mejora de la lealtad de los clientes por parte de la empresa AT&T, pasando del 89,2% a un valor de 94,2%, incrementaría en un 25% su valor de vida. Esta estrategia ofensiva no sólo impacta en los beneficios a corto plazo sino que también refuerza, en gran medida, los futuros beneficios, al conseguir un mayor porcentaje de clientes leales.

Estrategia ofensiva IIB: Mejora de la Ventaja en la Diferenciación

Una de las principales quejas del sector de la telefonía móvil es la falta de fiabilidad de los productos. La empresa Verizon transformó este problema en una oportunidad de diferenciación, creando un equipo de 50 «guerreros de los caminos», que hacían cada uno 100.000 millas anualmente (en total la empresa recorrió 5 millones de millas), en coches especialmente equipados, para analizar la fiabilidad de sus productos frente a los de la competencia. Un sistema computarizado realizaba llamadas de dos minutos y medio de duración, con una separación de 15 segundos entre las llamadas. Además de la conectividad se valoraba la calidad del sonido. El sistema localizaba la situación de cada llamada y marcaba aquellos lugares donde existían problemas. Como consecuencia de estos esfuerzos la empresa mejoró la lealtad de los clientes de un 90 a un 92,8%. Estos hechos se produjeron a la vez que se incrementaba en un 15% la cifra de nuevos clientes.

Para reforzar la diferenciación conseguida en el producto físico, la empresa desarrolló también una campaña de publicidad con el lema «puedes oírme ahora» Esta campaña hizo aumentar la importancia dada a la fiabilidad a la hora de decidir la compra. La empresa confía mucho en esta fuente de diferenciación ya los costes de fabricación no son su ventaja competitiva.

Estrategia ofensiva IIC: Disminución de Costes/Mejora de la Productividad de Marketing

La empresa Sony advirtió que sus márgenes en el sector electrónico disminuían, en la medida que los precios descendían más que los costes productivos. A pesar del crecimiento del volumen de ventas, los beneficios brutos disminuían, a medida que bajaban los márgenes. Para afrontar este problema, y conseguir márgenes más aceptables, la empresa analizó su estructura de costes en profundidad, e identifico varias áreas en las que éstos se podían reducir. En primer lugar, para promocionar la estandarización, Sony redujo el número de componentes de 840.000 a 100.000. Para disminuir todavía más el coste de adquisición de materiales, redujo el número de suministradores de 4.700 a

1.000. Adicionalmente, la empresa está trasladando los recursos productivos de Japón a China, país en el que el coste de la mano de obra es sensiblemente inferior, sin olvidar incorporar más tecnología a sus procesos productivos. En conjunto, Sony estima que estos cambios han reducido sus costes productivos en 3 mil millones de dólares.

La empresa 3M observó que muchos de sus distribuidores compraban cifras por debajo del promedio y además, tardaban en pagar. Se invitó a estos distribuidores a utilizar un sistema de compra *on-line* que requería proporcionar el número de una tarjeta de compra, para iniciar el proceso. Este cambio hizo sentir bastante incómodos a algunos distribuidores, pero se les informó también lo que tenían que hacer para mejorar su estatus de compra. En conjunto, 3M perdió a algunos clientes, pero redujo sensiblemente sus gastos de marketing y mejoró su *cash flow*. Ambos hechos contribuyeron a un nivel más alto de contribución neta de marketing y a unos mayores niveles de productividad de marketing (contribución neta de marketing por dólar invertido).

Estrategia ofensiva IID: Desarrollo de Ventajas en Marketing

Nautilus fue una marca pionera en el mercado de equipamiento de salud (*fitness*), dirigido a viviendas particulares. Su campaña inicial de marketing directo resultó bastante exitosa, pero la empresa no respondió a las tendencias del mercado que incluían más énfasis en equipamiento cardiovascular y un desplazamiento de la compra de estos equipos en tiendas especializadas. Si bien la empresa podía desarrollar nuevos productos, el cambio estratégico de canales de venta, desplazándose del marketing directo apoyado en tele-promociones, a la venta en tiendas especializadas, le resultaba mucho más difícil. Dado que el 80% de este mercado de 5 mil millones de dólares se realizaba en tiendas especializadas, responder a esta situación resultaba fundamental. Para cerrar este hueco y desarrollar una ventaja competitiva, Nautilus, no sólo abrió tiendas especializadas sino que además desarrolló asociaciones con Amazom.com, Cesco y The Sports Authority. Estos nuevos canales mejoraron la posición competitiva de la empresa, dándole una ventaja de marketing sobre la competencia.

Starbucks sirve café a más de 20 millones de consumidores cada semana, en el mundo. El consumidor gasta de 3,5 a 4$ por visita. Además de haber construido una excelente marca, con una alta percepción de calidad, la empresa consigue crecimientos adicionales de las ventas con su ventaja competitiva de marketing, tanto en el número de tiendas como en su ubicación. La empresa comenzó aumentando las degustaciones de café a un ritmo del 30% anual, pasando de 3.000 tiendas en el año 2000 a 7.500 en el año 2004. La ventaja competitiva del número de tiendas y de su ubicación ha sido la auténtica protagonista de la progresión, permitiendo a Starbucks mantener su ritmo notable de crecimiento, a pesar de los descensos en el sector.

ESTRATEGIA OFENSIVA BÁSICA III: ENTRADA A NUEVOS MERCADOS

Llega un momento en el que las empresas necesitan encontrar oportunidades de crecimiento fuera de sus mercados atendidos tradicionales[9]. Esta necesidad puede provenir de tres razones fundamentales: (1) el número de oportunidades atractivas en un mercado existente puede ser limitado; (2) el número de nuevas oportunidades más allá de los mercados existentes resulta, a veces, más atractivo a la hora de alcanzar los objetivos globales de la compañía; (3) un movimiento a nuevos mercados ayuda a diversificar las fuentes de rentabilidad empresarial y por tanto, hace disminuir la variación de los resultados[10].

Como puede verse en la figura 12-4, a la hora de considerar la entrada a nuevos mercados, se pueden distinguir cuatro planes estratégicos de mercado. Entrada a nuevos mercados, que de alguna forma sean similares a los ya atendidos, nuevos mercados no relacionados con los actualmente

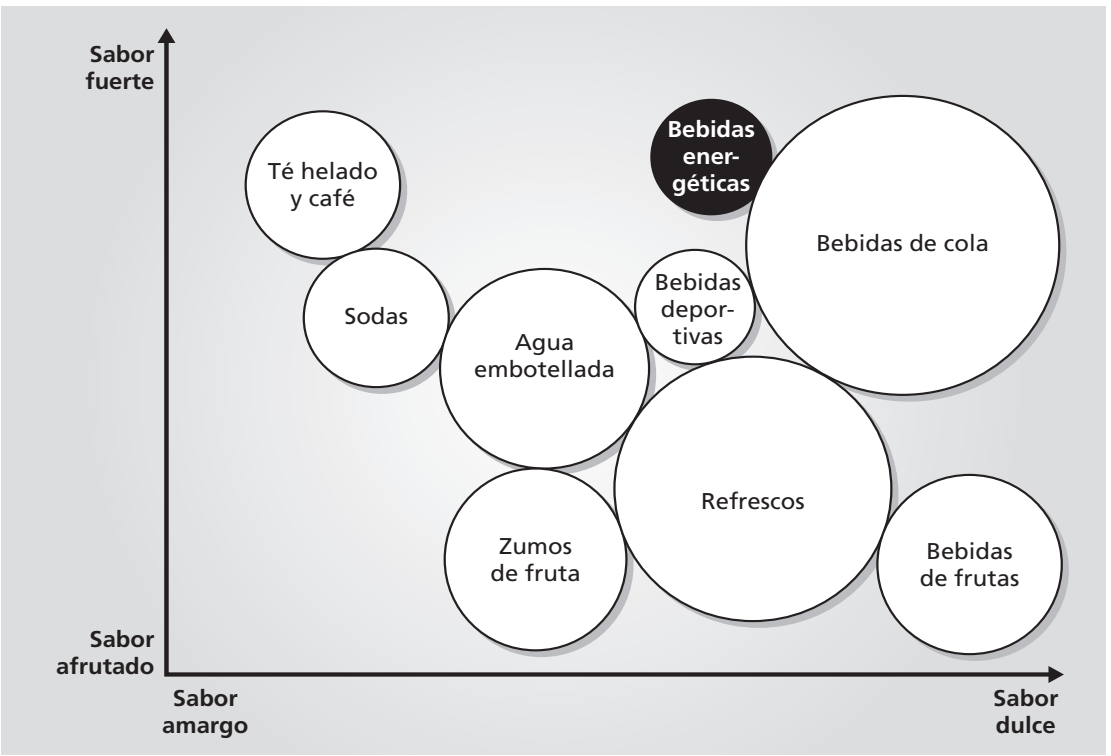
atendidos, mercados emergentes, y mercados con un potencial aún no desarrollado. La entrada en mercados establecidos (relacionados o no) significa competir con empresas ya implantadas. Por otra parte, la entrada en mercados emergentes requiere inversiones significativas para desarrollar la demanda pero, con frecuencia, en ausencia de competencia.

Estrategia ofensiva IIIA: Entrada en Nuevos Mercados Relacionados

No contenta con su cuota de participación del 50% en el mercado de los refrescos carbonatados, la empresa Coca-Cola, como puede verse en la figura 12-9, busca aumentar su participación en el mercado de las bebidas, entrando en la categoría de las bebidas energéticas. Este hecho es una aplicación de la estrategia de entrada en nuevos mercados ya establecidos, en la categoría de bebidas, y permite a Coca-Cola encontrar nuevas fuentes de crecimiento, apoyándose en sus competencias básicas y en sus fuentes de ventaja competitiva.

K2 es una empresa conocida como fabricante de esquíes. Durante un período de diez años, K2 fue aumentando su participación en el mercado americano de esquíes, hasta mediados de la década de los 90, cuando se convirtió en la marca líder. El mercado se encuentra en una situación de madurez y las oportunidades de aumento de ventas, sean a través del crecimiento del mercado o de la cuota de participación de la empresa, están limitadas. Esta situación condujo a la compañía a una estrategia de entrada en nuevos mercados ya establecidos, pero relacionados, tales como el *snowboard* o los patines en línea. La compañía espera conseguir aumentos significativos en su crecimiento de ventas, durante los próximos diez años, como consecuencia de esta estrategia de entrada en nuevos mercados ya establecidos, pero relacionados. La empresa se apoya en la notoriedad de su marca, en

FIGURA 12-9 OPORTUNIDADES DE ENTRAR EN NUEVOS MERCADOS PARA COCA COLA



su imagen de calidad, en su imagen de empresa experta en diseño y fabricación, y, en algunos casos, en los canales de marketing existentes y en su sistema de ventas. Todos estos factores le ofrecen una amplia variedad de posibilidades de mejora de la eficiencia en costes y en marketing.

Existen ocasiones en las que la entrada a un nuevo mercado puede estar bloqueada. La entrada puede resultar difícil como consecuencia de los costes de entrada, requisitos tecnológicos o dificultades de acceso. En el sector de las telecomunicaciones estas dificultades han sido la causa de muchas fusiones, aventuras conjuntas y alianzas estratégicas entre compañías del mundo de las telecomunicaciones, ordenadores y televisión por cable. En todos los casos las compañías asociadas proporcionan experiencia en mercados relacionados y buscan el apoyo en dicha experiencia. Uniendo sus fortalezas, estas asociaciones consiguen posiciones potencialmente más completas y fabrican y comercializan productos que satisfacen más plenamente las necesidades de los consumidores.

Estrategia ofensiva IIIB: Entrada en Mercados no Relacionados

Westinghouse adquirió CBS a mediados de la década de los 90. La semana anterior, Disney adquirió ABC. La adquisición de Disney fue una aplicación de la estrategia de entrada a nuevos mercados relacionados, en los que Disney podía apoyarse en su nombre, imagen de calidad y experiencia creativa y de producción. En contraste, la adquisición de Westinghouse fue un ejemplo de estrategia de entrada a nuevos mercados no relacionados, a los que se dirigió atraída por las expectativas de crecimiento del mercado de las comunicaciones. Disney se apoyó en sus fortalezas a la hora de acceder a nuevos mercados. Westinghouse se redefinió a sí misma, con la esperanza de desarrollar ventajas competitivas en un mercado crecientemente atractivo. Sin embargo, ambas empresas compartían el hecho de buscar nuevas fuentes de crecimiento de ventas, de cuota de participación y de beneficios.

Una de las principales ventajas de la estrategia de entrada a nuevos mercados no relacionados es la reducción de la dependencia en un mercado. La mayoría de los mercados atraviesan períodos de expansión y contracción, por lo que invertir en mercados no relacionados tendrá un efecto alisador sobre las cifras globales de ingresos y beneficios, de la cartera global de negocios de una empresa. Por ejemplo, el mercado de construcción de viviendas es un mercado de crecimiento lento, que puede fluctuar considerablemente con la variación de las condiciones económicas. Un fabricante de equipos para mover el terreno, centrado exclusivamente, en el mercado de la construcción de viviendas, podría reducir la variación de sus resultados, dedicándose también al mercado de movimiento de terrenos agrícolas o mineros, es decir mercados no relacionados con la construcción residencial. De esta forma, la empresa minimizaría las variaciones en su cifra global de beneficios.

Una ventaja adicional de la diversificación de mercados es la reducción de la vulnerabilidad. Si una empresa obtiene la mayor parte de sus beneficios en un sólo mercado, los cambios en el mismo pueden amenazar su rentabilidad, e incluso, su supervivencia. A mediados de los 70, la empresa National Cash Register (NCR) estaba centrada fundamentalmente en el mercado de las cajas registradoras, en el que tenía más de un 80% de participación. Cuando entró la competencia, con una nueva tecnología aplicada a las cajas registradoras, la cuota de mercado de NCR disminuyó rápidamente. De hecho, en menos de seis años, ya tenía menos de un 25% de participación, y la supervivencia de la empresa se vio amenazada.

En resumen, existen tres buenas razones por los cuales una empresa podría utilizar una estrategia de entrada en nuevos mercados no relacionados:

1. **Nuevas fuentes de crecimiento:** la diversificación en nuevos mercados ofrece el potencial de añadir al negocio, o nuevas fuentes de crecimiento de ingresos y de beneficios.
2. **Reducir las variaciones en resultados:** la diversificación en nuevos mercados permite diversificar clientes, lo que puede reducir la magnitud de las variaciones en ventas y beneficios.

3. **Reducción de la vulnerabilidad:** la diversificación en nuevos mercados reduce la dependencia y la vulnerabilidad, protegiendo los resultados, e incluso la supervivencia de la empresa.

Si bien estas tres razones suponen importantes beneficios para la empresa, existen muchas compañías que fallan a la hora de tratar de una forma efectiva la incorporación a mercados no relacionados, y vuelven a sus mercados básicos. Como ejemplo de estos hechos podemos citar la adquisición de Montgomery Ward por parte de Mobil, la adquisición de Columbia Pictures por parte de Coca-Cola y la adquisición de Data Information Services por parte de General Motors. En todos estos casos, las oportunidades que ofrecían los nuevos mercados se alejaban de conocimiento y de la experiencia de negocios y de marketing de las empresas compradoras. Por otra parte, existen casos exitosos, como la adquisición de Miller Brewing Company por parte de Philip Morris, la de Kentucky Fried Chicken por parte de Pepsi, o el desplazamiento de Motorola al mundo de la comunicación sin cable. En estos últimos casos, los nuevos mercados proporcionaron las ventajas previamente identificadas, al apoyarse las empresas adquisidoras en su experiencia de negocios y de marketing.

Estrategia ofensiva IIIC: Entrada en Nuevos Mercados Emergentes

Como se ilustra en la figura 12-4 las empresas pueden crecer gracias a la entrada en mercados emergentes, en los que todavía los clientes no existen. Si bien esta estrategia, es más arriesgada en relación con la obtención de beneficios, puede permitir a las empresas conseguir una posición de liderazgo en el mercado. Desde esta posición, las empresas pueden influenciar el posicionamiento de los productos y el crecimiento de los mercados.

Los mercados de altas tecnologías tienen un crecimiento de la demanda muy rápido y un ciclo de vida del producto y del mercado relativamente cortos. Las empresas que se muevan en estas áreas tienen que hacerlo rápidamente, para capitalizar las oportunidades del rápido crecimiento de la demanda, o perderán completamente esta oportunidad de desarrollo[11]. Las empresas pioneras en estos nuevos mercados emergentes tienen el potencial de conseguir una ventaja competitiva si pueden sostener esta ventaja en las etapas iniciales del desarrollo del mercado[12]. Cuando los pioneros pueden establecer un *diseño dominante* emerge un estándar que las empresas seguidoras deben seguir, si quieren competir[13]. Por ejemplo el sistema VHS prevaleció sobre el sistema BETA en el mercado de los vídeos reproductores, y las empresas seguidoras tuvieron que adaptarse.

A medida que el mercado emerge, tratan de entrar en el mismo el grupo de *seguidores tempranos*. Estos se incorporan al mercado, después de que la empresa pionera haya realizado la inversión en el desarrollo de la tecnología, y entran emulando el diseño de la empresa dominante. Muchas empresas japonesas han utilizado la estrategia del seguidor temprano. Comcast y Earthlink son ejemplos de empresas que entraron en el mercado de banda ancha de Internet como seguidoras tempranas. Compuserve, Prodigy y America Online establecieron posiciones dominantes en el mercado de servicios sintonizadores de Internet, pero a medida que se desarrolló la tecnología y emergió el mercado de la banda ancha, Eartlink y Comcast entraron en el mercado tratando de capitalizar la demanda emergente de alta velocidad en Internet.

El rápido crecimiento de la demanda ocasiona que nuevos clientes se vean atraídos por el mercado y aumente el uso de los nuevos productos y su experimentación. Durante esta fase de desarrollo y crecimiento del mercado las necesidades de los consumidores se hacen más prominentes y numerosas, y comienzan a desarrollarse los segmentos. Este crecimiento atrae a más competidores, muchos de los cuales se centrarán en atender las necesidades específicas de nichos emergentes en el mercado[14]. Este es un momento crítico para que los líderes del mercado desarrollen soluciones multisegmento. Las empresas con un enfoque demasiado estrecho verán disminuir sus cuotas de mercado, en la medida que la competencia proporcione proposiciones de valor más atractivas. Los pio-

neros que puedan mantener una posición de liderazgo en esta fase desarrollo del mercado quedarán en la mejor posición para conseguir altos niveles de rentabilidad en el futuro[15].

Estrategia ofensiva IIID: Desarrollo de nuevos Mercados

La empresa de ordenadores personales Apple utilizó una estrategia de crecimiento empresarial, centrada en el enorme potencial de un mercado no desarrollado. La filosofía de la empresa fue proporcionar el poder de los ordenadores al mercado masivo. Su posicionamiento inicial fue: «sólo unos pocos gozan de experiencia para manejar ordenadores... Presentamos Macintosh al resto del mundo». Al comienzo afrontaron muy poca competencia, ya que se dirigían a un mercado ignorado por los principales fabricantes de ordenadores. Sólo una vez que Apple legitimó este mercado, las empresas competidoras comenzaron a fluir al mismo.

Los mercados globales, como China, India y África constituyen más de la mitad de la población mundial actual, sin embargo la mayoría de los productos fabricados en Estados Unidos, Europa occidental o en las zonas más ricas de Asia, no se han diseñado para estos mercados. Las actuales barreras a su utilización, sea por causa del precio, incompatibilidad de usos o falta de disponibilidad, suponen un amplio potencial de oportunidades.

Por ejemplo, muchos productos requieren electricidad para su uso, y sin embargo, muchas áreas rurales de países en vías de desarrollo, carecen de este recurso. La empresa General Electric, que fabrica turbinas para aviones, ha adaptado su experiencia y tecnología, diseñando nuevos productos (denominados cogeneradores de electricidad) que permiten a las empresas ubicadas en dichas zonas, producir su propia electricidad y vender los excesos, en su caso, a las autoridades locales. General Electric tiene la capacidad de producir electricidad en pequeña escala, y por lo tanto de acercar muchos de sus productos eléctricos a consumidores residentes en los más remotos lugares del mundo.

Una estrategia de crecimiento basada en nuevos productos dirigidos a mercados no desarrollados, ofrece simultáneamente altos riesgos y el potencial de un alto rendimiento[16]. Dado que los mercados no están desarrollados, el coste de su desarrollo puede ser muy significativo, aunque se encuentre una buena solución, un buen producto para sus clientes potenciales. Por otra parte, dado que habrá muy poca competencia, si hay alguna, la empresa gozará de la oportunidad de ser pionero en una parte del mercado ignorada por la competencia. Con la ventaja de «ser el primero en la mente» se tendrá el potencial de disponer de todo el mercado hasta que la competencia se aventure a entrar. En 1995, un estudiante lanzó, con una inversión de 42.000$, una compañía denominada Under-Armour, desarrollando el mercado de ropa interior especial para atletas. En el año 2004 las ventas de la empresa habían superado los 100 millones de dólares y empresas, como Nike y Adidas buscaban entrar en este nuevo mercado emergente.

LA ELECCIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS OFENSIVOS DE MERCADO

Las empresas pueden utilizar múltiples estrategias ofensivas, especialmente si sus planes de crecimiento son muy agresivos. Así, por ejemplo, la empresa de café Starbucks tiene como objetivo ser la empresa de café más conocida y respetada mundialmente. Para conseguirlo, la compañía utiliza una amplia variedad de planes estratégicos ofensivos y está consiguiendo un crecimiento muy rápido. En la figura 12-10 se resumen las principales estrategias y acciones ofensivas desarrolladas para conseguir sus objetivos.

Las empresas con orientación mercado encontrarán, con frecuencia, que disponen de más oportunidades que recursos. En este caso, tendrán que priorizar las oportunidades, de acuerdo con sus objetivos de resultados. Una empresa que tenga la necesidad de conseguir beneficios a corto plazo se inclinará más hacia una estrategia de mejora de la cuota de penetración (véase figura 12-11) en lugar de una estrategia de desarrollo de mercado a largo plazo. En el caso de la tabla 12-11 se obser-

FIGURA 12-10 PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO OFENSIVOS PARA LA EMPRESA STARBUCKS

Invertir para crecer en mercados existentes	Invertir para mejorar la posición competitiva	Invertir para entrar en nuevos mercados
Aumentar la cuota de mercado	**Mejorar la lealtad de los clientes**	**Entrar en nuevos mercados relacionados**
• Expansión agresiva de los puntos de venta: aumento anual de un 30% en el número de cafeterías, hasta llegar a 7.500 en 2004.	• La tarjeta Starbucks fomenta la lealtad de los clientes a corto plazo. • El compromiso con la calidad desarrolla la lealtad de los clientes a largo plazo.	• Granos de café para mayoristas • Bebidas embotelladas de café • Helado de alto precio • Tés de alto precio
Aumentar los ingresos por cliente	**Ventaja en la diferenciación**	**Entrar en nuevos mercados no relacionados**
• Tarjeta Starbucks —los clientes pueden prepagar hasta 500$. • Acceso a través de Internet a 1.000 tiendas en 2003.	• Calidad —apertura de una oficina de agricultura en Costa Rica para asistir a cultivadores. • Apertura de una planta de tostado de café en Holanda para un rápido transporte en Europa.	
Entrar en nuevos segmentos de mercado	**Mejora de la eficiencia costes/marketing**	**Entrada en nuevos mercados emergentes**
• Añadir cafeterías autoservicio para conseguir mayor volumen y RSI que las cafeterías tradicionales. • Ventas de café en grano a mayoristas.	• Integración vertical desde las plantaciones hasta la taza de café. • Cafeterías autoservicio ofrecen menores costes marginales.	
Expandir la demanda del mercado global	**Ventaja en marketing**	**Desarrollar nuevos mercados**
	• Apertura mayoritaria de cafeterías en lugares estratégicos. • Asociación internacional con minoristas para conseguir ser competitivo con rapidez.	• Frappuccino consigue un 7% del total de la cifra de ventas, en su primer año.

va que la estrategia de mejora de la cuota de participación les dará como resultado una contribución neta de marketing de 14 millones de dólares, en cinco años. La aplicación de esta estrategia le ofrece beneficios inmediatos y un nivel razonable de crecimiento de ventas y beneficio.

Por otra parte, una empresa que goce de posiciones de tesorería muy saneadas, pero que se enfrente a un mercado maduro con crecimiento estancado, puede escoger la estrategia de desarrollo

FIGURA 12-11 PLANES ESTRATÉGICOS ALTERNATIVOS OFENSIVOS DE MERCADO

	Estrategia de penetración en la cuota de mercado		Estrategia de desarrollo de mercado	
Área de resultados	Primer año	En 5 años	Primer año	En 5 años
Demanda del mercado	600.000	600.000	20.000	200.000
Cuota de mercado (%)	15	20	80	50
Ritmo de crecimiento del mercado (%)	0	0	58	58
Volumen objetivo	90.000	120.000	16.000	100.000
Ingresos por cliente	450$	450$	950$	450$
Total de ingresos por ventas (millones)	40,5$	54,0$	15,2$	45,0$
Costes variables por cliente (millones)	250$	250$	650$	200$
Coste total variable (millones)	22,5$	30,0$	10,4$	20,0$
Margen por cliente	200$	200$	300$	250$
Contribución total (millones)	18,0$	24,0$	4,8$	25,0$
Gastos de marketing (millones)	7,0$	10,0$	6,0$	12,0$
Contribución neta de marketing (millones)	11,0$	14,0$	–1,2$	13,0$

de mercado. La elección de esta estrategia le ocasionará, el primer año, una contribución neta de marketing negativa, por valor de –1,2 millones. Sin embargo, pasados cinco años, la empresa obtendrá una contribución neta de marketing de 13 millones. Si bien esta última estrategia es más arriesgada, tal vez le proporcione a la empresa las oportunidades buscadas de crecimiento y diversificación en mercados atractivos. En resumen, la elección del plan estratégico ofensivo de mercado depende de las necesidades de beneficio a corto plazo, recursos y posiciones estratégicas, y de las oportunidades de crecimiento identificadas.

■ Resumen

Las empresas tienen un compromiso, a corto plazo, con sus inversores de cumplimiento de sus promesas financieras de crecimiento y rentabilidad. Igualmente, tienen una obligación de identificar estrategias de marketing que mejoren la posición de sus negocios, a largo plazo. El propósito de la planificación estratégica de mercados es analizar el atractivo de los mercados y la posición competitiva de la empresa en los mismos. En base a este análisis las empresas fijan sus objetivos y el destino de sus recursos. La consecución de los objetivos requiere una combinación de planes estratégicos ofensivos y defensivos.

Las estrategias ofensivas se orientan más al crecimiento y se dan especialmente durante la fase de crecimiento del ciclo de vida de los productos. Las estrategias defensivas es más probable que se apliquen en la etapa de madurez o declive de los mercados. Se pueden distinguir tres grandes estrategias ofensivas básicas: crecimiento de las ventas, mejora del margen y crecimiento diversificado. Cada una de estas estrategias básicas se subdivide en otras cuatro subestrategias específicas.

Las estrategias ofensivas orientadas a conseguir crecimiento de las ventas se suelen centrar en mercados ya atendidos. Entre estas estrategias ofensivas de crecimiento de ventas se incluyen: (1) la mejora de la cuota de mercado, (2) el aumento del volumen de compras para cada cliente, (3) la expansión a nuevos segmentos, (4) los esfuerzos para aumentar el tamaño del mercado, desarrollando su potencial. Entre las estrategias ofensivas centradas en conseguir un aumento del margen se incluyen las siguientes: (1) mejora de la lealtad de los consumidores, (2) mejora de la diferencia-

ción, (3) disminución de los costes y mejora de la productividad de marketing, (4) desarrollo de ventajas competitivas en marketing. Las estrategias ofensivas que buscan diversificar el crecimiento se centran en nuevos mercados, en conseguir nuevas ventas fuera de los dominios actuales. Entre las estrategias de crecimiento ofensivo diversificado se incluyen las siguientes: (1) entrada en nuevos mercados relacionados, (2) entrada en nuevos mercados no relacionados, (3) entrada en mercados emergentes, (4) desarrollo de nuevos mercados. La elección de las estrategias ofensivas se realiza teniendo en cuenta el impacto de cada estrategia en los ingresos y rentabilidad a corto y largo plazo.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1 ¿Cuál es la diferencia entre planes estratégicos ofensivos de mercado y planes defensivos?
2 Explique la razón por la que una empresa puede cambiar de una estrategia ofensiva a una defensiva, a lo largo de la evolución del ciclo de vida de un producto concreto.
3 ¿Cómo puede una empresa compaginar objetivos de crecimiento y rentabilidad, a corto plazo, con la inversión en mercados estratégicos, orientados a la consecución de objetivos a largo plazo, en cuota de mercado, crecimiento y rentabilidad?
4 ¿Cómo la estrategia ofensiva de Harley-Davidson, centrada en aumentar el volumen de compras de cada cliente, ha conseguido aumentar la cifra de ventas y beneficios de la empresa?
5 ¿En qué difiere la estrategia ofensiva de Nike para aumentar la penetración de mercado de una estrategia para aumentar el volumen de compras por consumidor, en el mercado de atletismo femenino de menos de dieciocho años?
6 ¿Por qué la empresa Google utilizaría una estrategia ofensiva de crecimiento de las ventas para expandir el mercado de buscadores en Internet, en lugar de centrarse en conseguir una mayor cuota de participación en este mercado?
7 ¿Por qué razón la búsqueda de mejora de los márgenes constituye una estrategia ofensiva?
8 ¿Por qué los esfuerzos de AT&T para mejorar la lealtad de los clientes constituyen una estrategia ofensiva para mejorar márgenes?
9 La marca Absolut Vodka entró en dos nuevos segmentos de mercado como parte de su estrategia ofensiva para aumentar sus ventas. Explique la lógica de esta estrategia ofensiva y por qué decidieron crear dos nuevas marcas para cada segmento, como se aprecia la figura 12-6.
10 Microsoft ha desarrollado un producto denominado Meeting Pro para facilitar los encuentros entre pequeñas empresas. Si bien este *software* añade valor a los usuarios, Microsoft lo ofrece sin coste adicional para los consumidores de Windows. Explique por qué esta acción constituye una estrategia ofensiva de cuota de participación.
11 ¿Por qué las estrategias ofensivas son cruciales para el éxito a largo plazo de los negocios? ¿Qué tipo de estrategias ofensivas podría utilizar la empresa McDonald´s para asegurarse el futuro crecimiento de sus ventas y beneficios?
12 Microsoft ha desarrollado una aventura conjunta con Sony para desarrollar una alternativa *online* al teléfono. ¿Qué tipo de estrategia ofensiva de marketing describe mejor esta aventura conjunta y cuáles serían sus expectativas de objetivos a corto y largo plazo?
13 ¿En qué difiere una estrategia de penetración de mercado para conseguir más ventas de una estrategia de entrada a un nuevo segmento del mismo mercado?
14 ¿Por qué una estrategia de aumento del volumen de compras por cliente es potencialmente más rentable que muchas de las otras estrategias ofensivas de marketing?
15 ¿Por qué es usual que las empresas utilicen inicialmente estrategias ofensivas de marketing para aumentar su cuota de participación o ingresos por cliente, en lugar de otras estrategias ofensivas de marketing?

16 ¿Qué fuerzas limitan el crecimiento a través de nuevos clientes en mercados ya atendidos? ¿Cómo podría una empresa hacer crecer la demanda del mercado gestionando estas fuerzas?
17 ¿Cuáles son las diferencias más importantes entre la entrada en nuevos mercados relacionados y la entrada en nuevos mercados no relacionados?
18 ¿Por qué razón una empresa puede decidir utilizar una estrategia de entrada en mercados no relacionados?
19 ¿Cuál es la principal ventaja de hacer crecer la demanda en mercados emergentes?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best.

Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Estrategia defensiva

Plan de marketing estratégico (clientes)	Actual	Plan	Plan	Plan
Estrategia defensiva	**Año**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
Demanda del mercado	1.000.000	1.050.000	1.100.000	1.150.000
Cuota de mercado (%)	10,0	10,0	10,0	10,0
Volumen clientes	100.000	105.000	110.000	115.000
Fidelización clientes	0,90	0,90	0,90	0,90
Clientes fieles	85.500	90.000	94.500	99.000
Nuevos clientes	14.500	15.000	15.500	16.000
Ingresos por cliente				
Clientes fieles	500$	500$	500$	500$
Nuevos clientes	300$	300$	300$	300$
Ingresos medios por cliente	471$	471$	472$	472$
Ingresos por ventas (millones)	**47,10$**	**49,50$**	**51,90$**	**54,30$**
Porcentaje margen por cliente				
Clientes fieles (%)	50,0	50,0	50,0	50,0
Nuevos clientes (%)	33,3	33,3	33,3	33,3
Media margen porcentual (%)	48,5	48,5	48,5	48,5
Beneficio bruto (millones)	**22,82$**	**24,00$**	**25,17$**	**26,35$**
Gastos de marketing				
Coste de fidelización por cliente	25$	25$	25$	25$
Coste de adquisición por cliente	150$	150$	150$	150$
Gasto medio en marketing (% ventas)	9,2	9,1	9,0	9,0
Gasto de marketing (millones)	**4,31$**	**4,50$**	**4,69$**	**4,88$**
Contribución neta de marketing (millones)	**18,51$**	**19,50$**	**20,49$**	**21,47$**
Marketing RMV (%)	39,3	39	39	40
Marketing RMI (%)	429	433	437	441

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el impacto de una estrategia ofensiva. La primera tabla hace referencia a una empresa cuyo objetivo estratégico de mercado es mantener la cuota de participación. Se utiliza esta tabla para compararla con el impacto de estrategias ofensivas. La segunda tabla puede utilizarse para introducir los nuevos datos de las estrategias ofensivas y compararlos con los datos de la tabla 1. Los datos contenidos en las celdillas sombreadas pueden cambiarse durante la realización del ejercicio de aplicación.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Valoración de estrategias ofensivas

Plan de marketing estratégico (clientes	Actual	Plan	Plan	Plan
Estrategia defensiva	**Año**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
Demanda del mercado	1.000.000	1.050.000	1.100.000	1.150.000
Cuota de mercado (%)	10,0	10,0	12,0	13,0
Volumen clientes	100.000	116.000	132.000	150.000
Fidelización clientes	0,90	0,90	0,90	0,90
Clientes fieles	85.500	90.000	103.950	118.800
Nuevos clientes	14.500	26.000	28.050	31.200
Ingresos por cliente				
Clientes fieles	500$	500$	500$	500$
Nuevos clientes	300$	300$	300$	300$
Ingresos medios por cliente	471$	456$	458$	459$
Ingresos por ventas (millones)	**47,10$**	**52,65$**	**60,39$**	**68,61$**
Porcentaje margen por cliente				
Clientes fieles (%)	50,0	50,0	50,0	50,0
Nuevos clientes (%)	33,3	33,3	33,3	33,3
Media margen porcentual (%)	48,5	47,6	47,7	47,8
Beneficio bruto (millones)	**22,82$**	**25,05$**	**28,79$**	**32,77$**
Gastos de marketing				
Coste de fidelización por cliente	25$	25$	25$	25$
Coste de adquisición por cliente	150$	150$	150$	150$
Gasto medio en marketing (% ventas)	9,2	11,5	11,3	11,0
Gasto de marketing (millones)	**4,31$**	**6,08$**	**6,81$**	**7,58$**
Contribución neta de marketing (millones)	**18,51$**	**18,97$**	**21,99$**	**25,19$**
Marketing RMV (%)	39,3	36	36	37
Marketing RMI (%)	429	312	323	333

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados, responda a las siguientes preguntas: ¿Cuál sería el impacto de una estrategia desarrollada para conseguir hacer pasar las compras de cada cliente de 500 a 600 $, al mismo tiempo que aumenta el coste de lealtad de 25 a 50 $, por cliente? ¿Cuál sería el impacto de una estrategia encaminada a mantener la cuota de mercado y a hacer pasar el nivel de lealtad de los clientes del 90 al 92,5%? ¿Cuál sería el impacto en beneficios de una estrategia dirigida a aumentar el ritmo de crecimiento del mercado un 10% anual, si se requiere que el coste de adquisición de los nuevos clientes pase de 150 a 200 $?

Notas

1. David Aaker, "Portfolio Analysis," *Strategic Market Management* (New York: Wiley, 1995): 155–169.
2. Bernard Catry and Michel Chevalier, "Market Share Strategy and the Product Life Cycle," *Journal of Marketing* (October 1974): 29–34.
3. Philippe Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits," *Harvard Business Review* (January–February 1982): 58–73; and S. Robinson, R. Hichens, and D. Wade, "The Directional Policy Matrix Tool for Strategic Planning," *Long-Range Planning* (June 1978): 8–15.
4. David Aaker, "Growth Strategies," *Strategic Market Management* (New York: Wiley, 1995): 238–259.
5. Charles Lillis, James Cook, Roger Best, and Del Hawkins, "Marketing Strategies to Achieve Market Share Goals," in *Strategic Marketing Management*, H. Thomas and D. Gardner, ed. (New York: Wiley, 1985).
6. David Szymanski, Sundar Bharadwaj, and Rajan Varadarajan, "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship," *Journal of Marketing* (July 1993): 1–18; and C. Davis Fogg, "Planning Gains in Market Share," *Journal of Marketing* (July 1994): 30–38.
7. Daniel Sheinen and Bernd Schmitt, "Extending Brands with New Product Concepts: The Role of Category Attribute Congruity, Brand Affect and Brand Breadth," *Journal of Business Research* (September 1994): 1–10.
8. Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Seeing the Future First," *Fortune* (September 5, 1994): 64–70.
9. Edward Roberts and Charles Berry, "Entering New Business: Selecting Strategies for Success," *Sloan Management Review* (Spring 1985): 3–17.
10. Richard Rumelt, "Diversification, Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal* 3 (1982): 359–369.
11. G. Stalk Jr.,"Time: The Next Source of Competitive Advantage," *Harvard Business Review* (July–August 1988): 41–51; and Thomas Robertson, "How to Reduce Market Penetration Cycle Times," *Sloan Management Review* (Fall 1993): 87–96.
12. William Robinson and Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantage in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research* (August 1985): 305–317; and William Robinson, "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case for Industrial Goods Industries," *Journal of Marketing Research* 25 (1988): 87–94.
13. Roger Best and Reinhard Angelmar, "Strategies for Leveraging Technology Advantage," in *Handbook on Business Strategy* (New York: Warren, Gorham and Lamont, 1989): 2.1–2.10.
14. Vijay Mahajan, Subhash Sharma, and Robert Buzzell, "Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbent Sales," *Journal of Marketing* (July 1993): 39–52.
15. Glen Urban, T. Carter, S. Gaskin, and Z. Mucha, "Marketing Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science* 32 (1986): 635–659.
16. Igal Ayal and Jehiel Zif, "Market Expansion Strategies in Multinational Markets," *Journal of Marketing* (Spring 1979): 84–94.

CAPÍTULO 13

Estrategias defensivas

Muchas empresas que han ostentado tradicionalmente el liderazgo histórico en sus mercados, tales como General Motors, AT&T, IBM y otras, han visto atacadas sus posiciones durante algún tiempo. Para estas empresas, una pérdida de un punto en su cuota de participación supone importantes pérdidas en su cifra de ingresos, beneficios y *cash flow*. Líderes relativamente nuevos como Intel, Cisco Systems o Microsoft se enfrentan con el mismo reto. Estas empresas, al igual que otras muchas, se encuentran inmersas en una batalla para proteger la cuota de mercado en sus mercados atendidos[1].

Intel es la empresa líder mundial en el mercado de microprocesadores. Durante muchos años la empresa ha sido capaz de mantener un 85% de su cuota de participación, en un mercado creciente. La aplicación de un plan estratégico de mercado, dirigido a mantener su cuota de participación, le ha permitido aumentar el crecimiento de sus ventas, a pesar de una competencia creciente. Como puede verse en la figura 13-1, la aplicación de una estrategia protectora de la posición consiguió mantener márgenes notables, que permitieron que Intel disfrutara de excelentes cifras de beneficios brutos y contribución neta de marketing, en el horizonte de cinco años analizado. La empresa dedicaba de un 15-20% de sus ventas a los gastos comerciales, de marketing y de administración de ventas. Los gastos de publicidad suponían más de un 40% de este presupuesto y tenían por objetivo mantener la notoriedad y el valor de la marca. En el año 2003 esta estrategia produjo una contribución neta de marketing de 12,8 miles de millones de dólares y una rentabilidad de la inversión de marketing sobre las ventas del 42,4%. El descenso del porcentaje de gastos de marketing sobre las ventas hizo aumentar la rentabilidad de la inversión en marketing a un 297%. Esta estrategia continúa contribuyendo a aumentar los beneficios y el valor para los accionistas.

Las empresas que se encuentren en mercados menos atractivos o que dispongan de menos recursos, pueden verse obligadas a reducir su cuota de participación, en un esfuerzo por encontrar una mejor combinación de cuota y rentabilidad. Existen también empresas que se ven forzadas a ir abandonando sus mercados, con la aplicación de una estrategia de cosecha, o de desinversión, en su caso. La aplicación de estrategias defensivas busca proteger los beneficios a corto plazo o minimizar las pérdidas. En este capítulo analizaremos los planes estratégicos defensivos de mercado y el papel que juegan en la consecución de los objetivos a corto y a largo plazo de las empresas.

FIGURA 13-1 ESTRATEGIA DE INTEL PARA PROTEGER SU CUOTA DE MERCADO

Área de resultados	1999	2000	2001	2002	2003
Demanda del mercado (miles de millones)	34,6$	39,6$	31,2$	31,5$	35,4$
Cuota de mercado (%)	85	85	85	85	85
Ingresos por ventas (miles de millones)	29,4$	33,7$	26,5$	26,8$	30,1$
Margen bruto (%)	59,5	62,3	49,2	49,8	56,7
Margen bruto (miles de millones)	17,5$	21,0$	13,0$	13,3$	17,1$
Gastos de marketing y administración (miles de millones)	4,7$	6,7$	4,5$	4,3$	4,3$
Gastos de marketing y administración (% ventas)	15,9	19,9	16,8	16,2	14,3
Contribución neta de marketing (miles de millones)	12,8$	14,3$	8,6$	9,0$	12,8$
Marketing RMV (%)	43,6	42,3	32,4	33,6	42,4
Marketing RMI (%)	274	212	193	207	297

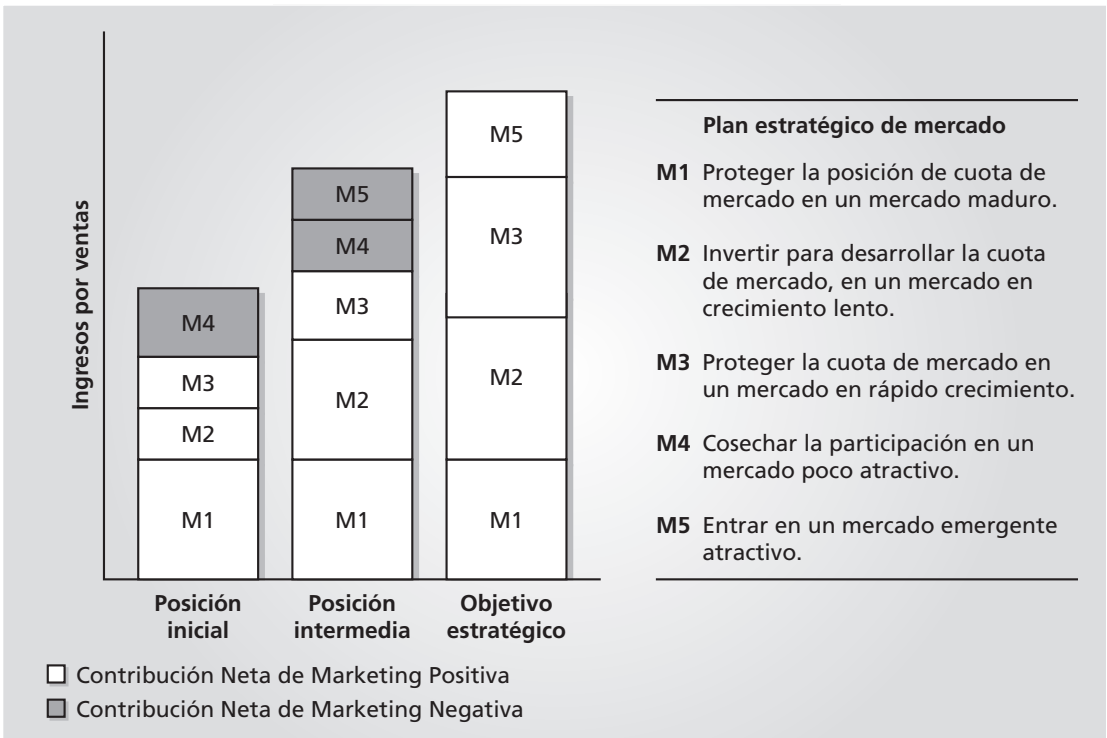
PLANES DE MERCADO ESTRATÉGICOS DEFENSIVOS

Una parte fundamental de los buenos resultados de la empresa Intel ha residido en su capacidad de implantar, de una forma exitosa, una estrategia de protección de su cuota de participación, en el mercado de los microprocesadores. Cualquier erosión en la cuota de mercado hubiera supuesto un descenso en la cifra de ventas y en la contribución neta de marketing. Sin embargo, sería un error interpretar que una estrategia defensiva de protección de cuota signifique no tener que invertir recursos. Para proteger su cuota de participación, en un mercado que crecía, a un ritmo anual del 15-20%, Intel tuvo que desarrollar nuevos productos y aumentar su presupuesto de marketing. Si no hubiera tomado estas decisiones hubiera perdido, sin duda, parte de su cuota de mercado.

En general, las empresas que disfrutan de importantes cuotas de mercado en mercados crecientes o maduros, utilizan planes de mercado estratégicos defensivos para mantener valores de *cash flow* que apoyen la consecución del beneficios a corto plazo y el valor para los accionistas. Sin una buena aplicación de estas estrategias defensivas, las empresas, probablemente, se enfrentarán a difíciles situaciones de disminución de beneficios a corto plazo, y echarán en falta recursos, para poder invertir en oportunidades en mercados en crecimiento.

Por ejemplo, analicemos la situación de negocios representada en la figura 13-2. Como se ve, la empresa atiende, en la actualidad, a cuatro mercados, uno de los cuales sufre pérdidas. El primer mercado (M1) es un mercado maduro, en el que la empresa goza de una importante posición de cuota de mercado. El plan estratégico para dicho mercado es proteger la participación. El

FIGURA 13-2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO Y RESULTADOS



segundo mercado (M2) es un mercado de crecimiento lento, en el cual el plan estratégico se orienta a invertir, para aumentar cuota. El tercer mercado (M3) es un mercado de alta tasa de crecimiento, en el que el plan estratégico se orienta a proteger la posición. El cuarto mercado (M4) es un mercado que arroja pérdidas y que resulta poco atractivo. El plan estratégico se orienta a cosechar la participación y maximizar los beneficios a corto plazo, ya que la empresa irá abandonando, de una forma sistemática, el mercado. El quinto plan estratégico de mercado se centra en incorporarse a un mercado emergente atractivo, en el que la empresa perderá inicialmente dinero, pero que constituirá una estupenda fuente de futuro crecimiento, mejora de participación y *cash flow* a largo plazo.

En base a estas cinco estrategias de mercado, la empresa espera aumentar sus ingresos y beneficios, apoyándose en diferentes movimientos estratégicos para proteger, hacer crecer, o cosechar sus cuotas de mercado[2]. Cada plan estratégico de mercado juega un importante papel en las ventas y rentabilidad de corto y largo plazo. Dos de estos mercados requieren la aplicación de planes de mercado defensivos, para proteger la cuota de participación de la empresa de formas diferentes. Otro mercado requiere la aplicación de una estrategia defensiva de cosecha, para atrapar cualquier posibilidad de rentabilidad que se presente.

El principal objetivo de una estrategia defensiva es proteger la rentabilidad y las posiciones estratégicas clave que merezcan una inversión. Un objetivo secundario de las estrategias defensivas es gestionar la rentabilidad de las empresas que se mueven por encima de su potencial de crecimiento y rentabilidad. Teniendo en cuenta estos objetivos, la figura 13-3 resume planes estratégicos defensivos que pueden ser apropiados en diferentes situaciones.

Como puede apreciarse en la figura 13-4, una misma posición en la matriz atractivo de mercado-ventajas competitivas puede conducir a varias posibles estrategias defensivas. Por ejemplo, un negocio que disfrute de una fuerte ventaja competitiva en un mercado de atractivo medio, puede pensar que lo más apropiado sería proteger su cuota de participación, pero también puede escoger entre optimizar u obtener tesorería (monetizar) del mercado. En todos los casos, las estrategias defensivas se centran en maximizar los beneficios a corto plazo y en proteger o mejorar las posiciones globales de los negocios.

FIGURA 13-3 PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

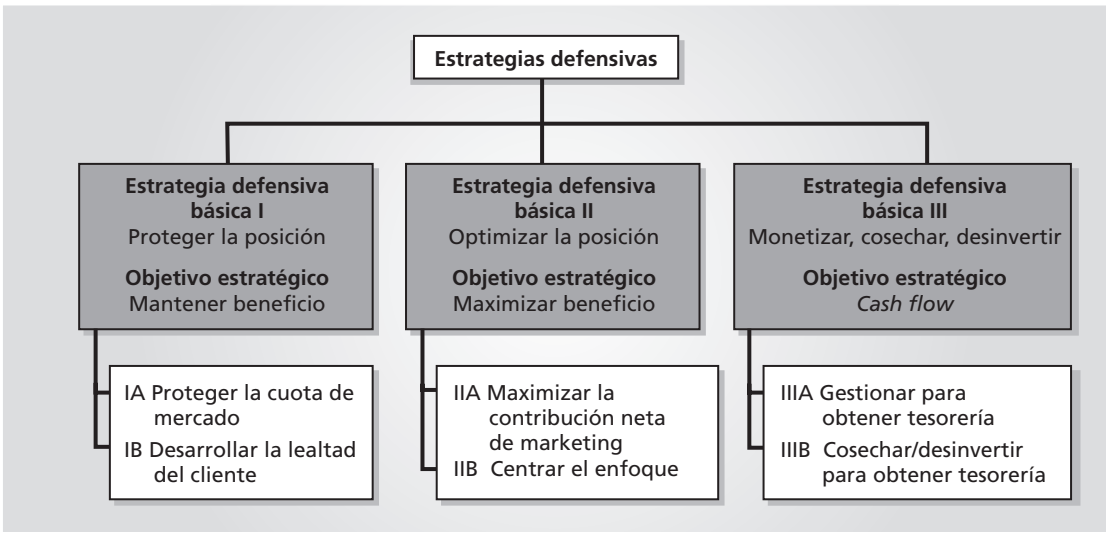
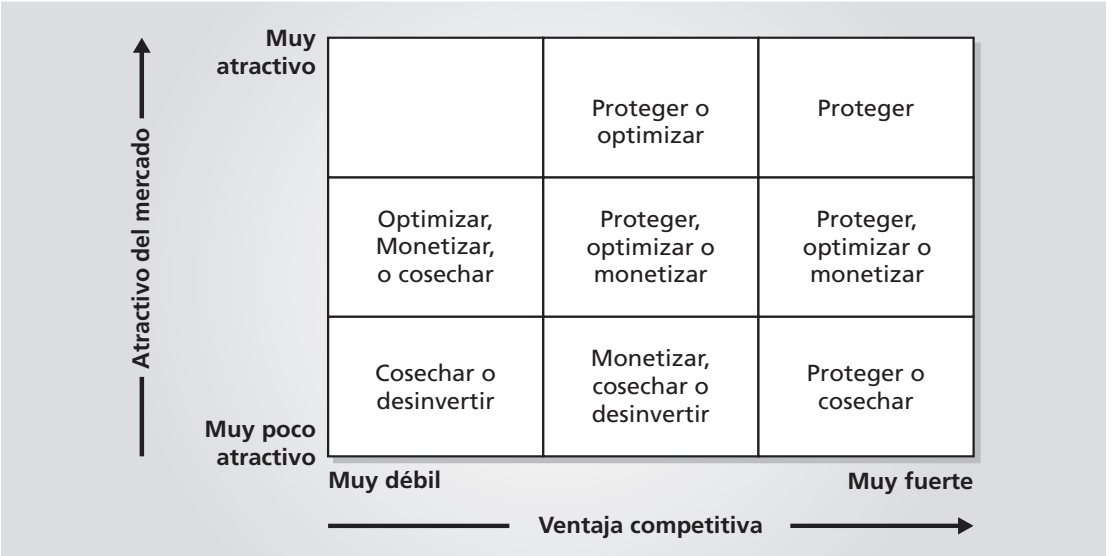


FIGURA 13-4 LA CARTERA DE NEGOCIOS Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO DEFENSIVOS



ESTRATEGIA DEFENSIVA BÁSICA I: PROTEGER LA POSICIÓN

En muchos entornos competitivos, como el mundo del deporte o el de los negocios, se dice que la mejor defensa es un buen ataque. Con frecuencia, algunas empresas que disfrutan de una posición dominante en cuota de mercado y de fuertes ventajas competitivas, permanecen adormecidas, en la ilusión de pensar que son imbatibles. Sin embargo, si no son cautas, estas empresas se verán superadas por retadores agresivos. Mantener una posición de dominio, en un mercado atractivo y creciente, requiere que las empresas continúen invirtiendo agresivamente para mantener sus ventajas competitivas.

Estrategia defensiva IA: Proteger la Cuota de mercado

Existen empresas líderes, en muchos sectores, que disfrutan de cuotas de mercado superiores al 50%. Sin embargo, las condiciones bajo las que tienen que defender su posición pueden ser radicalmente diferentes. Por ejemplo, Campbell Soup disfruta de un 60% de cuota de participación en el mercado maduro de las sopas en Estados Unidos; Gillette, con un 70% de cuota, es el líder del mercado de las maquinillas de afeitar, que se encuentra también en una situación de madurez; Kodak tiene más de un 60% de cuota en el declinante mercado de los rollos de película. Las estrategias defensivas en mercados maduros, de crecimiento bajo, son diferentes de las de aquellos negocios que disfrutan de alta cuota de participación en mercados de crecimiento rápido. Por ejemplo, la empresa Intel, que tiene un 85% de cuota, en el creciente mercado de los ordenadores y Microsoft con un 95% de cuota en el mercado de los sistemas operativos, tendrán que dedicar grandes presupuestos de marketing para proteger sus posiciones, mientras estos mercados continúen experimentando rápidos crecimientos. Sin embargo, todas las empresas antes descritas comparten el mismo objetivo básico: invertir para proteger la cuota de mercado. En resumen, la estrategia defensiva más apropiada para proteger una cuota de participación en un mercado puede tomar diferentes formas, en función de la naturaleza de la situación del mercado.

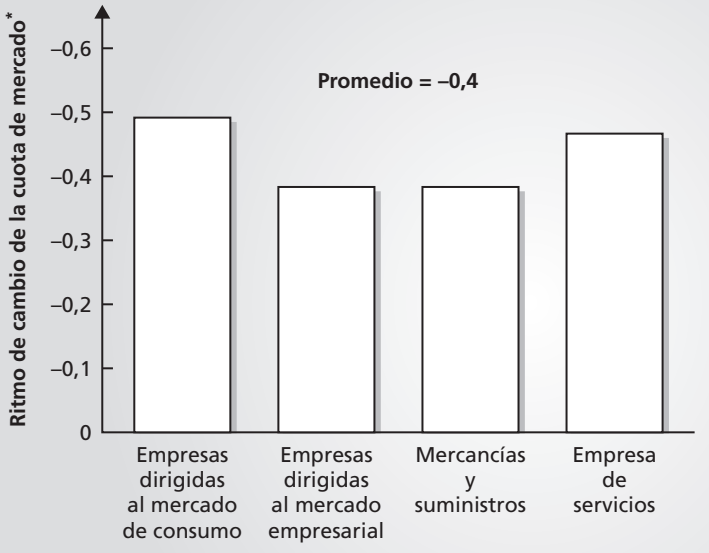
Invertir para proteger la situación en mercados crecientes

Los mercados en crecimiento requieren presupuestos de marketing más elevados y una mayor inversión en el desarrollo de nuevos productos que los mercados maduros. Cuanto mayor sea el ritmo de crecimiento del mercado, mayores serán los esfuerzos de marketing para proteger la posición. Si una empresa situada en un mercado en rápido crecimiento no invierte para proteger su posición, es seguro que su cuota de participación descenderá. Así pues, los mercados en crecimiento rápido plantean un potencial de pérdida de cuota de mercado mucho mayor que los mercados en crecimiento lento. Los recursos necesarios para compensar los efectos del crecimiento, con un plan estratégico defensivo, deberán ser mucho mayores en los mercados en rápido crecimiento.

El estudio, Impacto en Beneficios de las Estrategias de Marketing (IBEM, o PIMS en inglés) señala que, como promedio, las empresas experimentarán una pérdida anual del 4% de la cuota de mercado por cada punto incremental de crecimiento del mismo. Ello significa que una empresa que esté situada en un mercado, con un crecimiento anual del 10% anual, experimentará una pérdida del 4%, si los efectos del crecimiento del mercado no se ven compensados por un plan estratégico defensivo ad hoc. Utilizando las mismas cifras del PIMS, observamos que una empresa que disfrute de un 20% de participación, en un mercado con un ritmo de crecimiento anual del 10% experimentará una pérdida de participación de casi 4 puntos, en cinco años, si no hace nada para superar los efectos negativos del crecimiento del mercado (véase figura 13-5). Por supuesto, si el mercado estuviera creciendo a un ritmo del 15% anual la empresa experimentaría una erosión más rápida.

Si bien podría pensarse que los efectos del crecimiento del mercado sobre la cuota de participación de las empresas variarían según los distintos sectores considerados, el estudio muestra que las diferencias son razonablemente pequeñas. Así pues, en resumen, el impacto del crecimiento del

FIGURA 13-5 EL CRECIMIENTO DEL MERCADO Y LA EROSIÓN DE LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN



Erosión de la cuota de mercado

	Ritmo de crecimiento		
Año	**5%**	**10%**	**15%**
1	19,6	19,2	18,8
2	19,2	18,4	17,7
3	18,8	17,7	16,6
4	18,4	17,0	15,6
5	18,1	16,3	14,7

Cuota de mercado inicial = 20%

*Porcentaje de cambio de la cuota de mercado por cada 1% de aumento del crecimiento del mercado.

mercado sobre la erosión en la cuota de participación es bastante uniforme para las diferentes áreas de negocio.

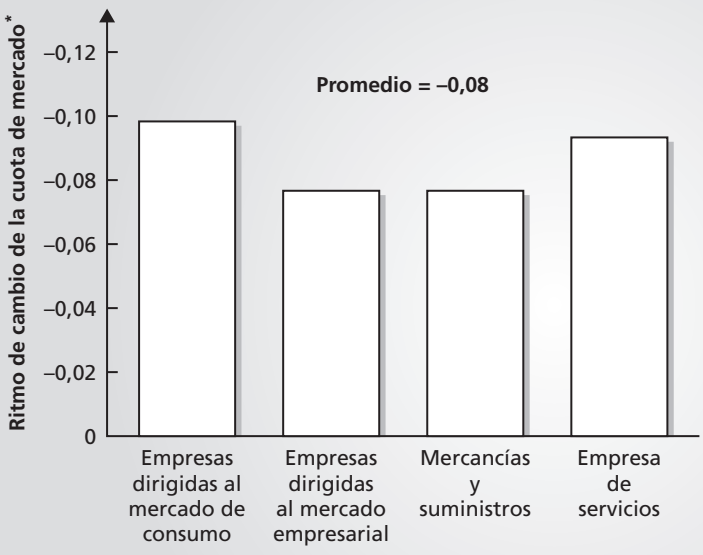
Invertir para proteger una alta cuota de participación

Las empresas líderes tradicionales de mercado, tales como Kodak, Campbell o Cisco, disfrutaban de posiciones que les generaban cifras considerables de ingresos y beneficios, que afectaban directa y positivamente a su financiación. Así pues, las estrategias de marketing defensivas para proteger estas posiciones de cuota de participación resultan críticas para la consecución de beneficios a corto plazo y para disponer de una gran fuente de tesorería, gracias a la cual poder invertir en estrategias ofensivas de marketing, que ayuden al crecimiento y beneficios futuros de la empresa.

Resulta difícil imaginar que disfrutar de una alta cuota de participación sea un inconveniente para proteger la cuota de mercado. Sin embargo, la base de datos del estudio PIMS, muestra de una forma consistente, que existe una relación inversa entre cambio en la cuota de mercado y tamaño de la cuota de mercado. Como puede verse en la figura 13-6, una empresa promedio, experimentará una pérdida de 0,08 puntos de cuota de participación por cada punto incremental de cuota de mercado. Esto significa que si una empresa disfrutaba de un 30% de cuota de mercado, experimentaría una pérdida anual de cuota del 2,4% (0,7 puntos), que le llevaría a una cuota del 26,5%, en cinco años. La empresa que parte de un 10% inicial de cuota de mercado no sentirá prácticamente estos efectos, dado que su cuota de mercado es mucho más pequeña y su cuota de mercado sólo descendería a 9,6%, en cinco años.

En resumen, las empresas que partan de una cuota de mercado elevada tendrán que invertir considerablemente más para proteger su cuota de participación, con independencia de otras fuerzas de erosión tales como el ritmo de crecimiento del mercado, la entrada de competidores o las estrategias

FIGURA 13-6 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CUOTA DE MERCADO Y LA EROSIÓN DE LA MISMA



Erosión de la cuota de mercado

	Posición de cuotas		
Año	10%	20%	30%
1	9,6	19,7	29,3
2	9,8	19,4	28,5
3	9,76	19,1	27,8
4	9,7	18,8	27,2
5	9,6	18,5	26,5

*Porcentaje de cambio de la cuota de mercado por cada 1% de cuota de mercado actual.

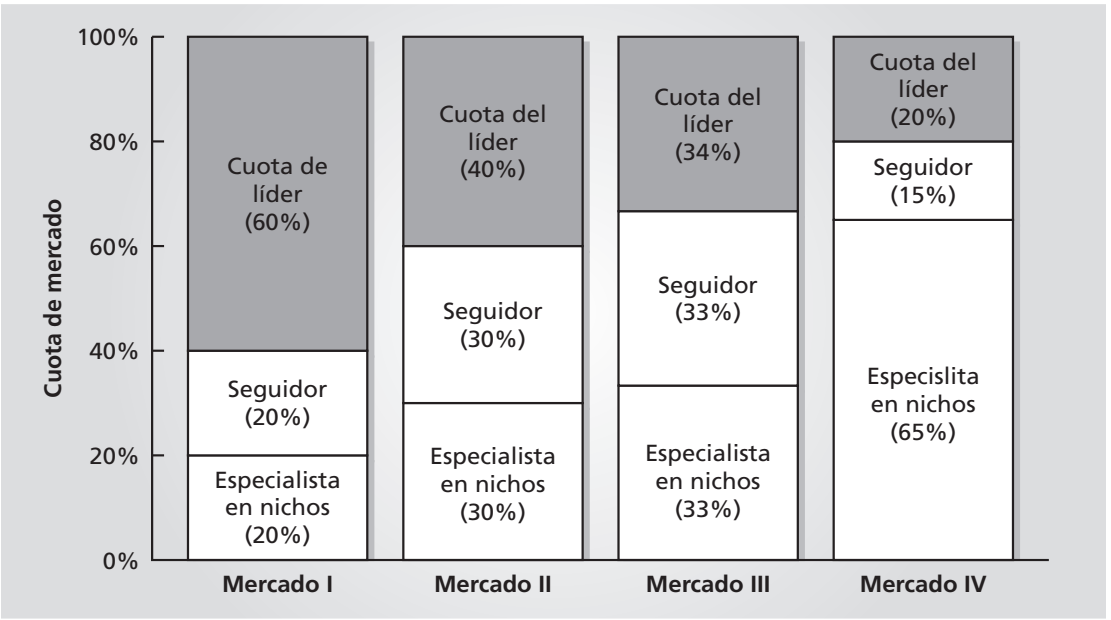
de la competencia. En la medida en que se empieza a comprender el impacto que el ritmo de crecimiento del mercado y la cuota de participación inicial tienen sobre la erosión de la cuota de mercado inicial, uno puede comprender mejor las pérdidas de participación experimentadas por compañías como Kodak, IBM, AT&T, General Motors, y otras empresas líderes de mercados. De la misma forma que ocurría con el ritmo de crecimiento del mercado, el impacto de la pérdida de cuota, debido al efecto de partir de cifras elevadas, es bastante consistente para los distintos sectores, como puede verse en la figura 13-6.

Las empresas que quieran defender sus cuotas de mercado necesitan mejorar, de forma permanente, sus ventajas competitivas y presupuesto de marketing. Aquellas empresas líderes que reduzcan temporalmente sus esfuerzos de marketing para mejorar sus beneficios a corto plazo, lo que sí conseguirán es una pérdida de beneficios y de cuota de mercado, en los años futuros. En resumen, si las empresas líderes quieren mantener su rentabilidad deben comprometerse con varios temas: (1) desarrollo de nuevos productos, (2) esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos y servicios, a un ritmo superior a la competencia, (3) apoyo de los presupuestos de marketing necesarios para proteger sus altas cotas de participación[3].

Invertir para proteger la cuota de participación, en el caso de una empresa seguidora

Por supuesto, no todas las empresas pueden ser líderes del mercado. En la figura 13-7 se presentan cuatro estructuras de mercado, y en cada una de ellas las empresas seguidoras tienen una posición diferente. Una empresa que sea segunda en cuota de participación, pero que sea seguidora cercana (segundo caso de la figura 13-7), tiene una interesante cuestión estratégica a decidir. ¿Le merece la pena a esta empresa retar a la empresa líder, utilizando una estrategia ofensiva, para ganar cuota de participación? ¿Le conviene más proteger su posición y maximizar los beneficios que se pueden derivar de su cuota de mercado? La respuesta varía en función de las fortalezas del líder, de su compromiso con defender su cuota de participación, de los recursos de la empresa seguidora y de sus

FIGURA 13-7 LA ESTRUCTURA DEL MERCADO Y LA POSICIÓN DE LA CUOTA



necesidades de beneficio a corto plazo. Pero, ¿cuáles son los rasgos que caracterizan a las estrategias rentables de las empresas seguidoras[4]?

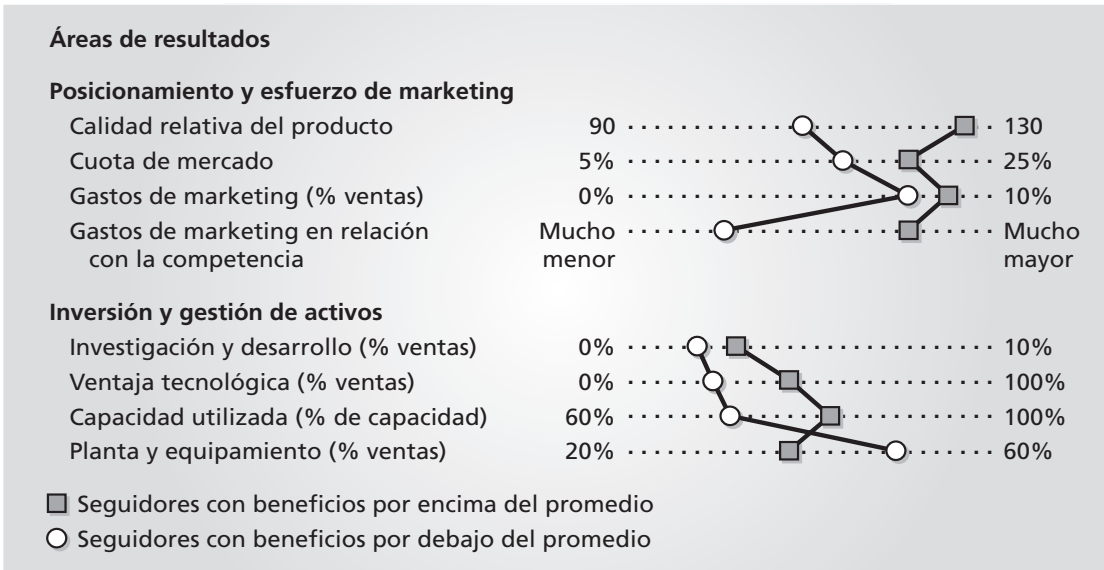
En la figura 13-8 se muestra el perfil de las empresas seguidoras, con beneficios por encima de la media, y de las empresas seguidoras con beneficios por debajo del promedio. Los seguidores rentables se caracterizan por disponer de una calidad superior del producto, lo que ayuda a poder ofrecer un mayor valor al consumidor, mejores precios y un mayor margen unitario. Por otra parte, su porcentaje de inversión en gastos de marketing sobre ventas es también superior. Estos hechos contribuyen a una mayor cuota de mercado que contribuye, a su vez, a una mayor utilización de la capacidad productiva.

Las empresas seguidoras, con beneficios por encima de la media, invierten relativamente más que las otras en investigación y desarrollo, como porcentaje sobre ventas. Esta inversión se traduce en un mayor nivel de ventaja tecnológica, que a su vez se refleja en un mayor nivel relativo de la calidad del producto. En resumen, las empresas seguidoras más rentables protegen su posición de número dos en el mercado con superiores inversiones tanto en marketing como en I+D. Como ya señalábamos antes, las empresas que no realicen estas inversiones no podrán proteger sus cuotas de participación, incluso en mercados con ritmos de crecimiento relativamente bajos.

Invertir para proteger una posición, en el caso de una empresa especialista en nichos de mercado

Las empresas especializadas en *nichos* de mercado tienen que decidir también entre planes de mercado ofensivo y defensivo. Por ejemplo, las empresas especialistas en nichos contempladas en la figura 13-7 pueden elegir entre planes estratégicos de mercado para retar a las empresas líderes o planes defensivos para sacar provecho de su posición de dominio rentable en el nicho. En muchas formas, la empresa especializada en nichos es simplemente la empresa líder en un mercado definido de una forma más estrecha. En resumen, tanto las empresas líderes, como las seguidoras y las especialistas en nichos, pueden utilizar estrategias defensivas para proteger sus posiciones.

FIGURA 13-8 RASGOS QUE CARACTERIZAN A LAS ESTRATEGIAS EXITOSAS DE LAS EMPRESAS SEGUIDORAS



La empresa especializada en nichos puede ser tanto una pequeña empresa con recursos limitados, como una gran empresa que haya elegido una estrategia de foco, dentro de un mercado mayor, y que consigue en el nicho altos niveles de rentabilidad[5]. Cualquiera que sea la razón, una empresa puede desarrollar una posición de dominio en un nicho de mercado, y, sin embargo, tener una cuota de mercado relativamente pequeña en comparación con la empresa líder del mismo. Sin embargo, dentro de su nicho de mercado, es la empresa líder y tiene las mismas necesidades de defensa que la líder general.

En la figura 13-9 se muestran los perfiles de las empresas especializadas en nichos con alta cuota de participación en el mercado y con escasa participación. Si uno examina ambos perfiles cuidadosamente, se observa que sólo existen dos aspectos comunes: calidad relativa del producto y gastos de la fuerza de ventas, por encima del promedio. Disponer de una calidad relativa del producto por encima de la media, y de un contacto con el cliente por encima de promedio, resultan factores clave de la rentabilidad, tanto para especialistas en nichos, con alta cuota de participación en el mercado general, como para especialistas en nichos, con pequeña cuota de participación en el mercado global.

Ahora bien, para conseguir una rentabilidad por encima de la media, las empresas especialistas en nichos, con baja cuota de mercado, necesitan un enfoque esmerado para poder así mantener sus costes a niveles competitivos[6]. Su esmerado enfoque se refleja en una línea de productos estrecha, en un esfuerzo limitado en nuevos productos y en un esfuerzo de publicidad limitado, en relación con la competencia. Adicionalmente, sus precios relativos están ligeramente por debajo del índice 100. Con un índice relativo de precios de 96 y una calidad relativa de producto de 123, estos negocios exitosos, especializados en nichos, ofrecen un valor atractivo a los consumidores, como puede observarse en la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned}\text{Valor ofrecido a los consumidores} &= \text{beneficios relativos} - \text{precios relativos}\\ &= 123 - 96\\ &= 27\end{aligned}$$

Como puede apreciarse en la figura 13-10, las empresas especialistas en nichos, que ofrecen a los clientes valores superiores a la media, son las más rentables. De hecho, una empresa especialista en nichos con una cuota general de mercado pequeña, pero con un valor ofrecido a cliente importante es más rentable que la empresa especialista en nichos, con un valor ofrecido al cliente por debajo del promedio. En resumen, un componente muy importante del éxito de los negocios cen-

FIGURA 13-9 PERFILES DE LAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN NICHOS CON ALTA RENTABILIDAD Y CON MENOR RENTABILIDAD

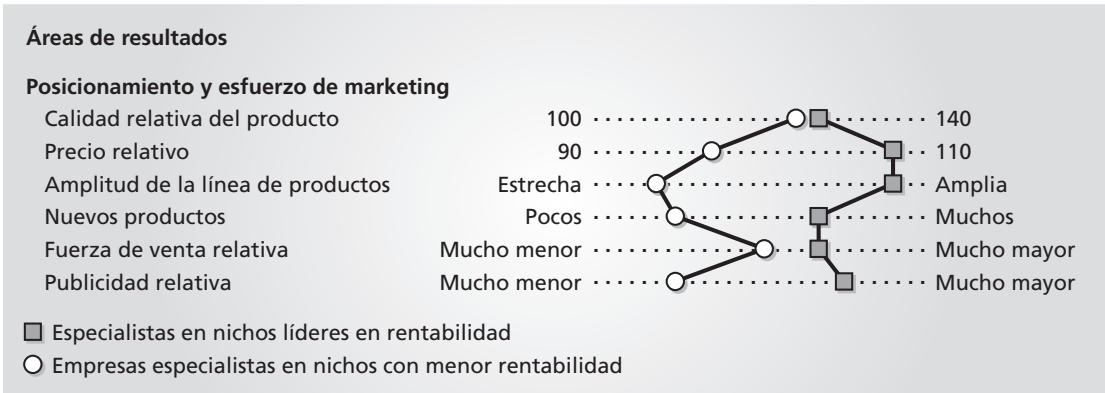
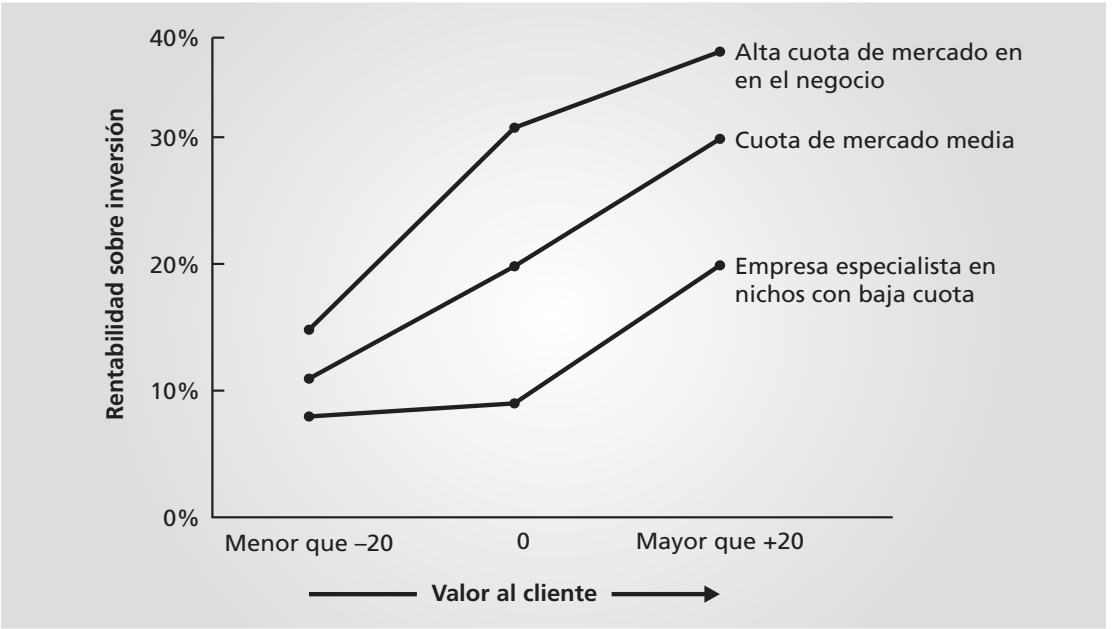


FIGURA 13-10 VALOR AL CLIENTE, CUOTA DE MERCADO Y RENTABILIDAD



trados en nichos es ofrecer a los clientes valores por encima del promedio, disponiendo de una amplia fuerza de ventas y de un enfoque cuidadoso del producto.

Estrategia defensiva IB: Desarrollar la Lealtad en el Cliente

La protección de la cuota de mercado es una estrategia defensiva básica de muchas empresas exitosas. Sin embargo, para un mismo nivel de cuota de participación, los beneficios son diferentes según cual sea el nivel de lealtad de los clientes.

Por ejemplo, supongamos que en dos negocios diferentes, cada consumidor aporta un margen de 400$ el primer año, y que este margen aumenta en 25$, por cada año adicional que permanezca fiel a la empresa. Supongamos también que cuesta 500 dólares adquirir un nuevo cliente y 100 mantenerlo. Como puede apreciarse en la figura 13-11, el negocio que tenga un 75% de nivel de recompra en sus clientes, conseguirá que éstos permanezcan leales durante cuatro años, mientras que con un nivel de recompra del 80% conseguirá una vida de los clientes de cinco años. Este año de vida adicional tiene un valor actualizado de 199$.

Este análisis demuestra cómo una empresa que tenga un nivel de recompra de sus clientes más alto puede resultar más rentable que otro negocio que tenga la misma cuota de mercado. Todas las empresas, cualquiera que sea su estatus, líder, seguidor o especialista en nichos, pueden desarrollar sus beneficios, tanto con una estrategia de protección de su cuota de mercado, como desarrollando la lealtad de sus clientes.

ESTRATEGIA DEFENSIVA BÁSICA II: OPTIMIZAR LA POSICIÓN

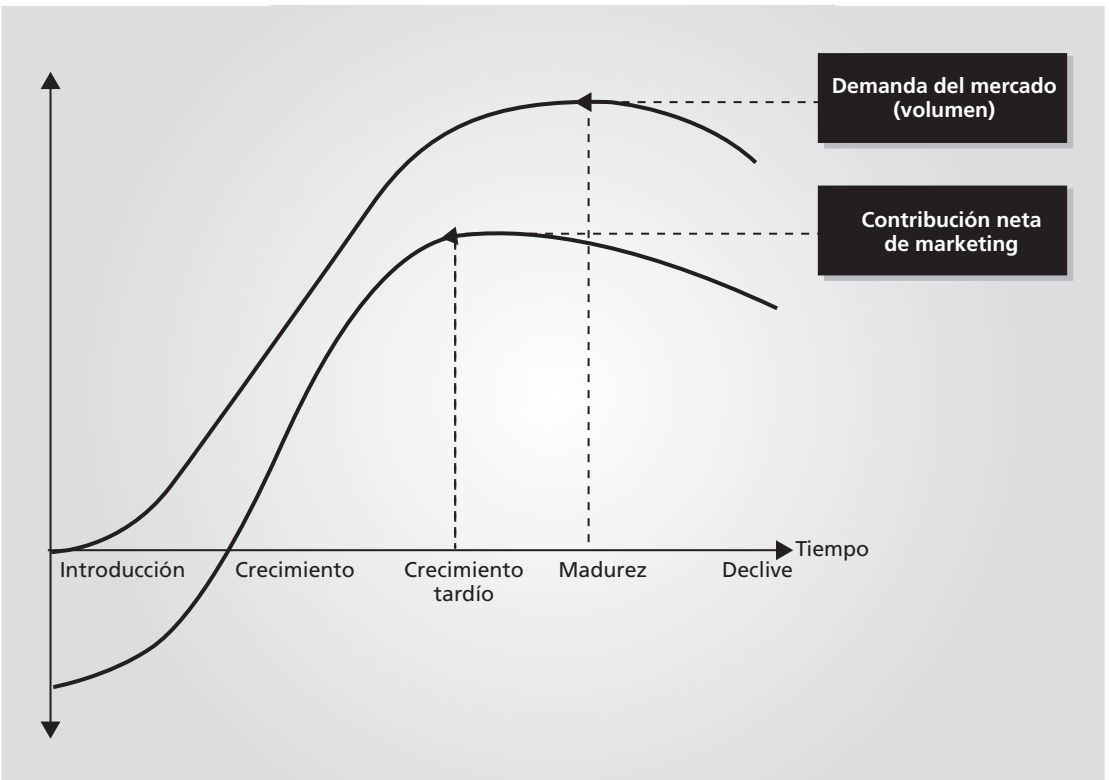
Los productos que se encuentren en las últimas etapas de la fase de crecimiento o en la etapa de madurez, necesitan ser gestionados de una forma especial, para optimizar sus beneficios. La figura 13-12

FIGURA 13-11 IMPACTO EN BENEFICIO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA DEL NIVEL DE RECOMPRA DE LOS CLIENTES

75% de nivel de recompra*				80% nivel de recompra*			
Año	Tesorería	Factor de actualización	Valor	Año	Tesorería	Factor de actualización	Valor
0	−500$	1,000	−500$	0	−500$	1,000	−500$
1	+300$	0,870	+261$	1	+300$	0,870	+261$
2	+325$	0,756	+246$	2	+325$	0,756	+246$
3	+350$	0,658	+230$	3	+350$	0,658	+230$
4	+375$	0,572	+215$	4	+375$	0,572	+215$
5	0	0,497	0	5	+400$	0,497	+199$
Valor actualizado neto a un 15% de descuento = +452$				Valor actualizado neto a un 15% de descuento = +651$			

* Vida de un cliente = 1/(1 − nivel de recompra)

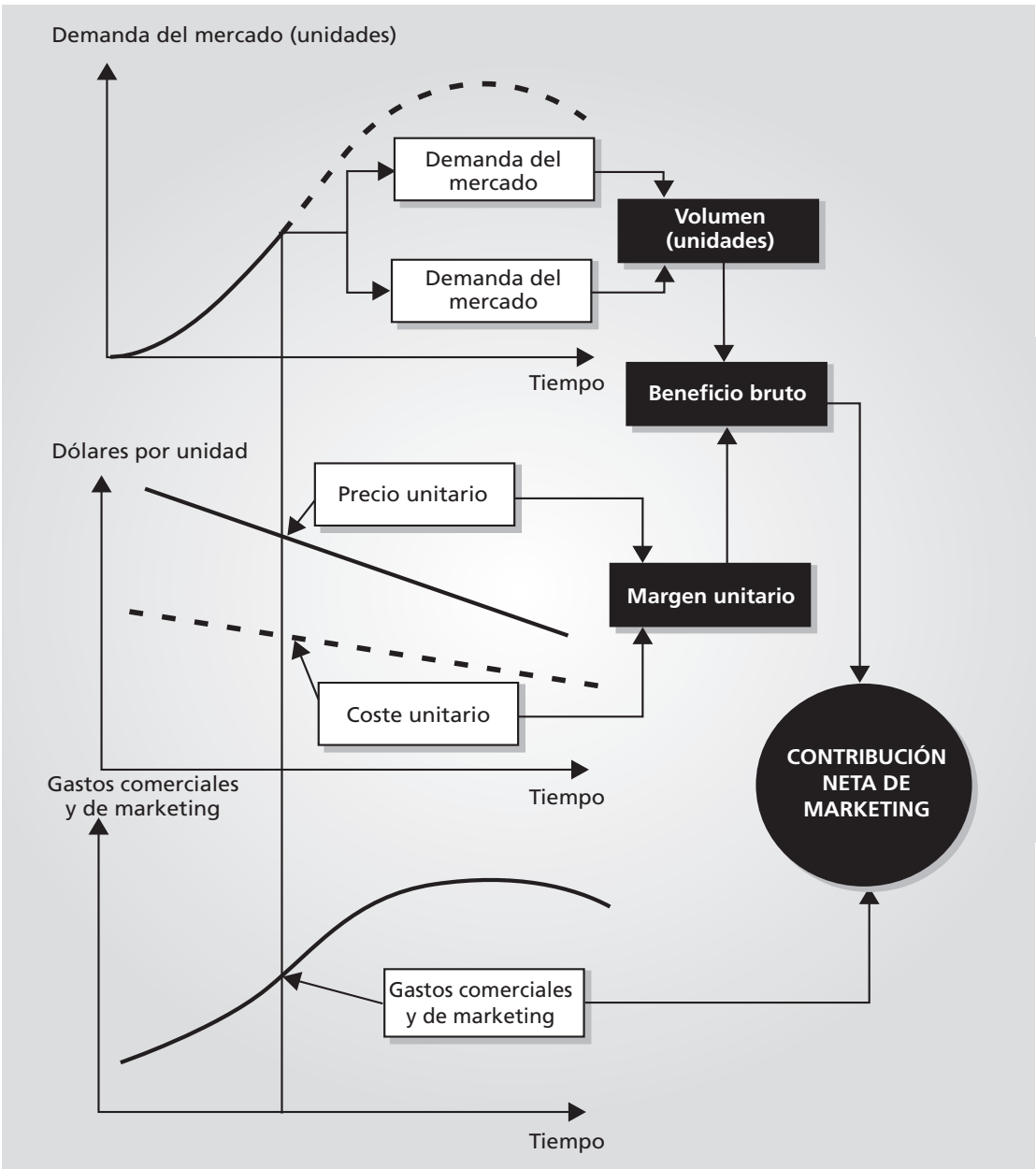
FIGURA 13-12 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y LA RENTABILIDAD DE MARKETING



ilustra el hecho de que, es en estas etapas, cuando las empresas pueden obtener las mayores cifras de beneficios. A medida que la demanda alcanza su volumen máximo y los márgenes se exprimen a tope, las empresas pueden conseguir su máximo nivel de beneficio bruto. Dado que el ritmo de crecimiento de las ventas disminuye, los presupuestos de marketing deberían hacerlo también. Gestionados de

una forma adecuada, como puede verse en la figura 13-13, una buena combinación de volumen, margen y presupuesto de marketing debería proporcionar la cifra más alta de beneficios del ciclo de vida de un producto. Aquellas empresas que gestionen mal precios y márgenes, o que inviertan demasiado en el presupuesto de marketing, en esta fase del ciclo de vida del producto, probablemente perderán sus mejores oportunidades de beneficios.

FIGURA 13-13 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y LOS COMPONENTES DE LA RENTABILIDAD DE MARKETING



Estrategia defensiva IIA: Maximizar la Contribución Neta de Marketing

La aplicación de esta estrategia requiere una cuidadosa gestión del margen y un uso eficiente de los recursos de marketing. En las últimas etapas del ciclo de vida de los productos las empresas no pueden equivocarse en sus políticas de precios e inversiones en marketing, porque será difícil que los aumentos de volumen compensen estos errores, como podía ocurrir en las etapas iniciales del ciclo de vida. Así pues, a la hora de maximizar la contribución neta de marketing, el primer paso es la realización de uno óptima gestión del binomio margen-volumen, en sustitución del binomio precio-volumen.

En la etapa de crecimiento del CVP las estrategias precio-volumen se veían premiadas con mayores niveles de volumen, ingresos y beneficios de marketing. Sin embargo, en las últimas etapas del CVP precios más bajos, que lleven a márgenes más bajos, es poco probable que produzcan mayores volúmenes de ventas e ingresos, porque el crecimiento del mercado es limitado y las reacciones de la competencia, ante posibles pérdidas de volumen, serán probablemente importantes. En resumen, el reto estratégico de marketing en estas etapas del CVP es dar con la combinación correcta de margen y volumen, que proporcione el mayor beneficio bruto, como se ilustra en la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} \text{B}^{\text{o}} \text{ bruto} &= \text{volumen (unidades)} \times \text{margen unitario} \\ &= \text{demanda de mercado} \times \text{cuota de mercado} \times (\text{precios} - \text{costes variables}). \end{aligned}$$

Una buena gestión del margen es el primer paso para conseguir optimizar la posición de la empresa. Por ejemplo, en el mercado de los ordenadores personales, la elasticidad del precio se acerca al valor –2. Los márgenes son del 20%, o menores. A medida que el mercado de los ordenadores alcanza su madurez, las empresas necesitan repensar sus políticas de precios para optimizar sus beneficios, a la vista de que el crecimiento del mercado disminuye. En la figura 13-14 se muestran el impacto de una disminución de los precios en un 10%, para conseguir así aumentar el volumen y la cifra de ingresos, en un mercado cuyo punto de partida eran unos precios de 2.000$ por ordenador, con un margen del 20% y una elasticidad de precios de –2. Como puede verse en la tabla, una disminución de precios del 10% produciría un aumento del volumen de ventas del 20%, un punto de ganancia en la cuota de mercado, y un aumento de 16 millones en los ingresos por ventas. En una cultura orientada a las ventas, esta estrategia se vería como un gran éxito. Sin embargo, el descenso de los márgenes que acompaña a la disminución del precio hace que esta empresa pierda 16 millones de dólares en su cifra de beneficio bruto.

Si hubiera utilizado una estrategia de optimización, subiendo los precios en un 10%, en este mercado maduro, hubiera obtenido un menor volumen, unos menores ingresos por ventas y una menor cuota de mercado, como puede apreciarse en la figura 13-14. Aunque en principio estos resultados no son prometedores, esta estrategia defensiva proporcionaría a la compañía un aumento de sus beneficios brutos de 8 millones de dólares. Si el objetivo estratégico de mercado es optimizar la posición para maximizar los beneficios, una subida de precios constituye el mejor plan estratégico de mercado. Adicionalmente, una reducción de los gastos comerciales y de marketing, a estas alturas del ciclo de vida del producto, podría mejorar también los beneficios de marketing, como se ilustra en la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} \text{Contribución neta de marketing} &= \text{beneficio bruto} - \text{gastos de marketing} \\ &= \text{beneficio bruto} - (\text{costes de adquisición} + \text{costes de retención}) \end{aligned}$$

El descenso de la demanda de mercado recomienda reducir las inversiones para conseguir nuevos clientes y centrar el presupuesto de marketing en la fidelización de los existentes. Hay que recordar que el coste de adquirir un cliente nuevo es cinco veces superior al de fidelizarlo, y, es claro que, a medida que los mercados alcanzan su potencial total, se reduce el número de posibles nue-

FIGURA 13-14 IMPACTO EN BENEFICIO DE UN CAMBIO EN EL PRECIO DE LOS ORDENADORES

Disminución del precio del 10% Área de resultados	Actuales	Propuestos	Cambio
Demanda del mercado	2.000.000	2.000.000	0
Volumen	100.000	120.000	20.000
Cuota de mercado (%)	5,0	6,0	1,0
Precio	2.000$	1.800$	(200$)
Ingresos por ventas	200.000.000$	216.000.000$	16.000.000$
Coste variable unitario	1.600$	1.600$	0$
Margen unitario	400$	200$	−200$
Beneficio bruto	40.000.000$	24.000.000$	−16.000.000$

Aumento del precio de 10% Área de resultados	Actuales	Propuestos	Cambio
Demanda del mercado	2.000.000	2.000.000	0
Volumen	100.000	80.000	−20.000
Cuota de mercado (%)	5,0	4,0	−1,0
Precio	2.000$	2.200$	200$
Ingresos por ventas	200.000.000$	176.000.000$	−24.000.000$
Coste variable unitario	1.600$	1.600$	0$
Margen unitario	400$	600$	200$
Beneficio bruto	40.000.000$	48.000.000$	8.000.000$

vos clientes. En este punto, las empresas deberían ser capaces de mantener sus cuotas de mercado, disminuyendo sus gastos de marketing, supuesto de que partan de que un nivel de fidelización de clientes suficiente. Partir de un nivel bajo en la tasa de recompra de los clientes, a este nivel del ciclo de vida del producto, imposibilitaría conseguir el nivel máximo de beneficios de marketing, ya que la empresa necesitaría invertir fuertemente en adquirir nuevos clientes, para reemplazar a los que se pierdan, y mantener así su cuota de mercado.

Estrategia defensiva IIB: Centrar el Enfoque en el Mercado

La figura 13-4 ilustra el hecho de que las empresas pueden disponer de una cartera de negocios que les conduzca a utilizar diversos planes estratégicos defensivos de mercado. ¿Debería invertir la empresa para reforzar sus ventajas competitivas, o debería destinar recursos para proteger su participación, o debería centrar su enfoque en el mercado para maximizar la rentabilidad inmediata? Estas preguntas nos sirven para ilustrar que pueden existir distintos planes estratégicos viables, y que habrá que escoger el más adecuado, dadas unas determinadas condiciones específicas del mercado.

Centrar el enfoque en el mercado será la elección más adecuada cuando:

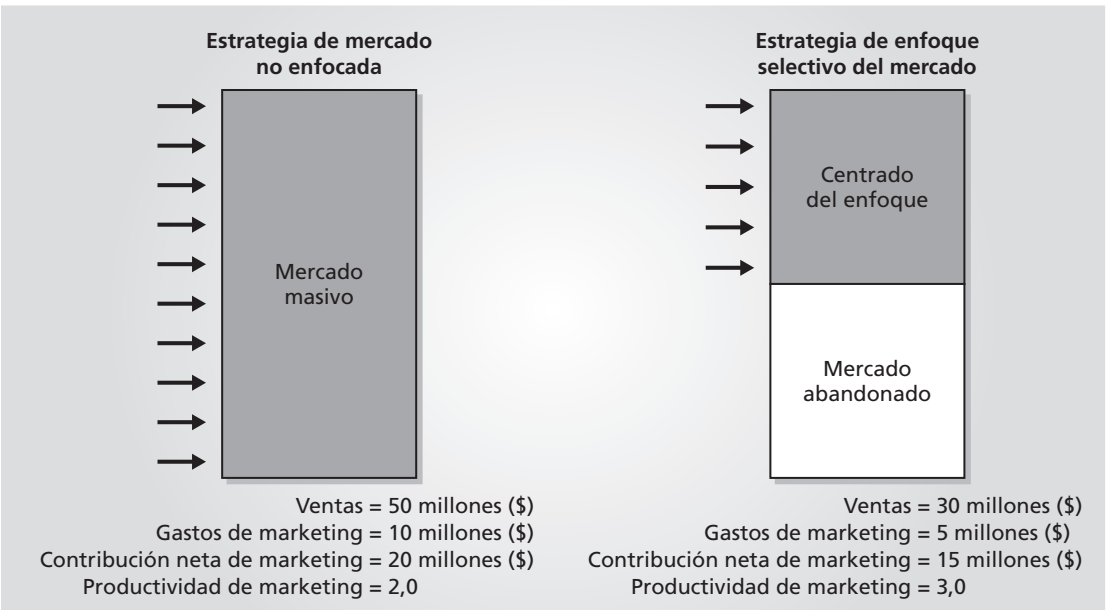
La empresa no dispone de recursos suficientes para invertir en el mantenimiento de su cuota de participación, o cuando se pueden obtener niveles más altos de rentabilidad a través de un enfoque más estrecho, más selectivo del público objetivo.

En resumen, centrar el enfoque del mercado es un plan estratégico defensivo que implica reducir el mercado y disminuir la cuota de participación, en un esfuerzo para mejorar la rentabilidad empresarial. Este enfoque puede ocasionar una reducción en la cifra de ingresos y del presupuesto de marketing, pero también proporciona mayores niveles de rentabilidad, medida como porcentaje sobre las ventas. Como puede apreciarse en la figura de 13-15 el objetivo de la reducción de enfoque es ser más eficiente. En dicha ilustración se observa que un enfoque masivo al mercado resulta menos eficiente que un enfoque centrado, en términos de productividad de marketing. Si bien se reducen las cifras de ingresos por ventas y los beneficios totales, el enfoque centrado posibilita la mejora de la productividad de marketing, desde una cifra inicial de 2$ de contribución neta de marketing por dólar invertido a otra final de 3$ de contribución. En resumen, esta empresa tiene que reducir su enfoque para ser más eficiente a la hora de producir beneficios.

ESTRATEGIA DEFENSIVA BÁSICA III: MONETIZAR, COSECHAR, DESINVERTIR

Llega un momento en el ciclo de vida de los productos en el que los mercados resultan menos atractivos y deben orientarse hacia la búsqueda de beneficios a corto plazo, con independencia de las ventajas competitivas. En algunos mercados maduros o en declive, se puede conseguir una gestión atractiva de la tesorería a través de una estrategia defensiva de monetización. En otras situaciones, la mejor estrategia defensiva es una salida lenta del mercado (estrategia de cosecha) o una salida rápida del mercado (estrategia de desinversión). En todos los casos, se trata de diseñar una estrategia defensiva que maximice la generación de tesorería inmediata.

FIGURA 13-15 ENFOQUE SELECTIVO DEL MERCADO, RECURSOS DE MARKETING Y PRODUCTIVIDAD DE MARKETING



Estrategia defensiva IIIA: Gestión Atractiva de la Tesorería

En muchos mercados maduros, se puede esperar que la demanda del mercado permanezca a un buen nivel durante muchos años. Cuando no sea posible continuar con una posición de optimización del mercado, la empresa puede permanecer en el mismo, utilizando una estrategia de monetización o gestión atractiva de la tesorería. Esta estrategia funciona con una inversión mínima en recursos de marketing y precios bajos. Muchos productos básicos, en mercados maduros, se comercializan con precios competitivos y con poco esfuerzo de ventas o servicios. Normalmente no se invierte en la publicidad de estos productos y se venden al contado. El objetivo de la estrategia de monetización es conseguir del mercado el máximo nivel de tesorería, a corto plazo. Cuando ya no se pueda conseguir el nivel deseado de tesorería, la empresa debe escoger entre utilizar una estrategia de cosecha o de desinversión.

Estrategia defensiva IIIB: Cosecha-Desinversión para adquirir tesorería

Como se desprende del modelo *portfolio* mostrado en la figura 13-4 se pueden distinguir dos estrategias defensivas de salida de un mercado: una salida lenta (cosecha) y una salida rápida (desinversión). Si se puede continuar obteniendo beneficios con una salida lenta, ésta será probablemente la estrategia más adecuada. Ahora bien, si la empresa ya obtiene perdidas en el mercado, lo más probable es que se sienta inclinada a abandonar su posición lo más rápidamente posible.

Estrategia de precios de cosecha

La combinación de mercados poco atractivos y posición competitiva poco favorable, normalmente, se traduce en posición estratégica débil y potencial de beneficio poco apetecible[8]. Si la estrategia de centrar el enfoque no aporta los niveles de resultados apetecidos, hay que considerar un plan estratégico de abandono de mercado. Sin embargo, a veces no hay que abandonar una posición rápidamente, ya que pueden existir oportunidades de obtención de beneficios a corto plazo, a través de una subida de precios y/o una reducción de los gastos de marketing[9].

Por ejemplo, consideremos la situación descrita en la figura 13-16, que pertenece a un negocio químico[10]. Dos de las cinco líneas de producto no cubren sus gastos de marketing. Si atendemos al

FIGURA 13-16 RESULTADOS DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA QUÍMICA

Área de resultados	Pigmentos de silicona	Productos primarios	Productos especiales	Colores básicos	Realzadores de colores	Total
Demanda del mercado (millones)	100	167	154	96	556	
Cuota de mercado (%)	10	12	13	26	9	
Volumen de unidades (millones)	10	20	20	25	50	125
Precio unitario	4,50$	2,80$	1,60$	0,80$	0,60$	
Ingresos por ventas (millones)	45$	56$	32$	20$	30$	183$
Coste variable unitario	3,50$	2,00$	1,30$	0,70$	0,54$	
Margen unitario	1,00$	0,80$	0,30$	0,10$	0,06$	
Contribución total (millones)	10,0$	16,0$	6.0$	2,5$	3,0$	37,5$
Gastos de marketing (millones)	2,0$	7,0$	5,0$	3,0$	4,5$	21,5$
Contribución neta de marketing (millones)	8,0$	9,0$	1,0$	−0,5$	−1,5$	16,0$

análisis de la matriz *portfolio*, el negocio tiene una posición intermedia, en un mercado cada vez menos atractivo. Los directivos pensaron que la mejor estrategia sería abandonar el negocio, vendiéndolo. Sin embargo, como no pudieron encontrar un comprador, decidieron aplicar una estrategia de precios de cosecha.

En consecuencia, subieron entre un 10 y un 19% los precios de tres productos: pigmentos de silicona, productos primarios y productos especiales. Los precios de la línea de colores básicos y de la línea de realce de color experimentaron una subida inicial del 10%, y otro 10% adicional en seis meses. Todos estos cambios supusieron un precio medio incremental del 22,5% para colores básicos y del 25% en realce de colores. Adicionalmente, los gastos de marketing se redujeron un poco. Se esperó con ansiedad la reacción de los clientes. Éstos respondieron con una disminución de su nivel de compras entre el 14 el 18% en los pigmentos de silicona, productos primarios y especiales. En colores básicos la disminución de las ventas fue de un 33% y en realce de colores del 35, respectivamente.

Sin embargo, transcurridos dieciocho meses, los descensos en las ventas se redujeron sensiblemente. Como muestra la figura 13-17, el incremento de los precios compensó gran parte de las pérdidas de volumen, y el descenso de las ventas fue sólo de 183 a 170 millones de dólares. Y, todavía más importante, las cinco líneas de productos daban una contribución neta positiva de marketing. Ésta pasó de 16 a 36,1 millones.

Después de estos resultados la empresa encontró un comprador y vendió el negocio. Uno podría pensar si no hubiera sido mejor conservarlo. Había razones para no tomar esta posición. En primer lugar, el nivel de rentabilidad era menor que el nivel medio de la compañía y por tanto disminuía el valor de los accionistas. En segundo lugar y más importante, éste era un mercado poco atractivo y la empresa quería dirigir sus recursos hacia mejores oportunidades estratégicas de mercado.

Estrategia de cosecha disminuyendo los gastos de marketing

En muchas ocasiones, no es factible que las empresas practiquen la estrategia de cosecha, compensando pérdidas de cuota por beneficios a corto. Así, resulta difícil que un fabricante de refrescos pueda subir los precios sin alterar la demanda del mercado final. En tal caso, la empresa puede reducir los gastos de marketing que dedica a dicho producto y su cuota de mercado. Por ejemplo, Slice

FIGURA 13-17 RESULTADOS DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA QUÍMICA

Área de resultados	Pigmentos de silicona	Productos primarios	Productos especiales	Colores básicos	Realzadores de colores	Total
Demanda del mercado (millones)	100	167	154	96	556	
Cuota de mercado (%)	8,6	10,3	10,7	17,1	6,0	
Volumen de unidades (millones)	8,6	17,2	16,5	16,4	33,3	92
Precio unitario	4,95$	3,20$	1,90$	0,98$	0,75$	
Ingresos por ventas (millones)	42,6$	55,0$	31,4$	16,1$	25,0$	170$
Coste variable unitario	3,50$	2,00$	1,30$	0,70$	0,54$	
Margen unitario	1,45$	1,20$	0,60$	0,28$	0,21$	
Contribución total (millones)	12,5$	20,6$	9,9$	4,6$	7,0$	54,6$
Gastos de marketing (millones)	2,0$	7,0$	4,5$	2,0$	3,0$	18,5$
Contribución neta de marketing (millones)	10,5$	13,6$	5,4$	2,6$	4,0$	36,1$

es una marca de refrescos, con poca cuota de mercado y con mínimo apoyo de inversión de marketing. Tiene menos de un 5% en el segmento de refrescos de limón, lejos de Sprite que goza de un 56% de cuota. Si bien la compañía Pepsi ha examinado diferentes formas de revitalizar la marca, su cuota de mercado permanece relativamente estancada. La compañía ha dejado de apoyar la marca con grandes inversiones de marketing, y, de esta forma, trata de maximizar los beneficios, antes de abandonar el mercado.

En los bienes de consumo dirigidos al mercado masivo, las reducciones en el presupuesto de marketing suelen afectar dramáticamente a su cuota de mercado. Los datos del estudio PIMS muestran la relación entre ambas variables. Así, puede verse cómo para un producto que tenía un 10% de cuota de mercado, una reducción del 25% en su presupuesto publicitario, durante tres años consecutivos, le llevó a una cuota de mercado del 9,6%.

$$\begin{aligned}\text{Cuota de mercado (tres años)} &= \text{cuota de mercado } (1 + 0{,}05 \times \text{cambio en el presupuesto de marketing})^3 \\ &= 10\% \times (1 + (0{,}05 \times -0{,}25)^3 \\ &= 10\% \times (1 - 0{,}0125)^3 \\ &= 10\% \times 0{,}96 \\ &= 9{,}6\%\end{aligned}$$

Cuando los presupuestos de publicidad son importantes, la estrategia de cosecha puede originar importantes ahorros. Siempre que el producto disfrute de un margen adecuado, la empresa puede aumentar su cifra de beneficios, a corto plazo, reduciendo sus gastos de marketing, aunque experimente también pérdidas de cuota de mercado. Los beneficios recogidos a corto plazo, a través de esta estrategia de cosecha, se destinarán a otras áreas producto-mercado más atractivas, en las que la empresa espera construir una cuota de participación más sólida y alcanzar el nivel deseado de beneficios.

Estrategia de desinversión en el mercado

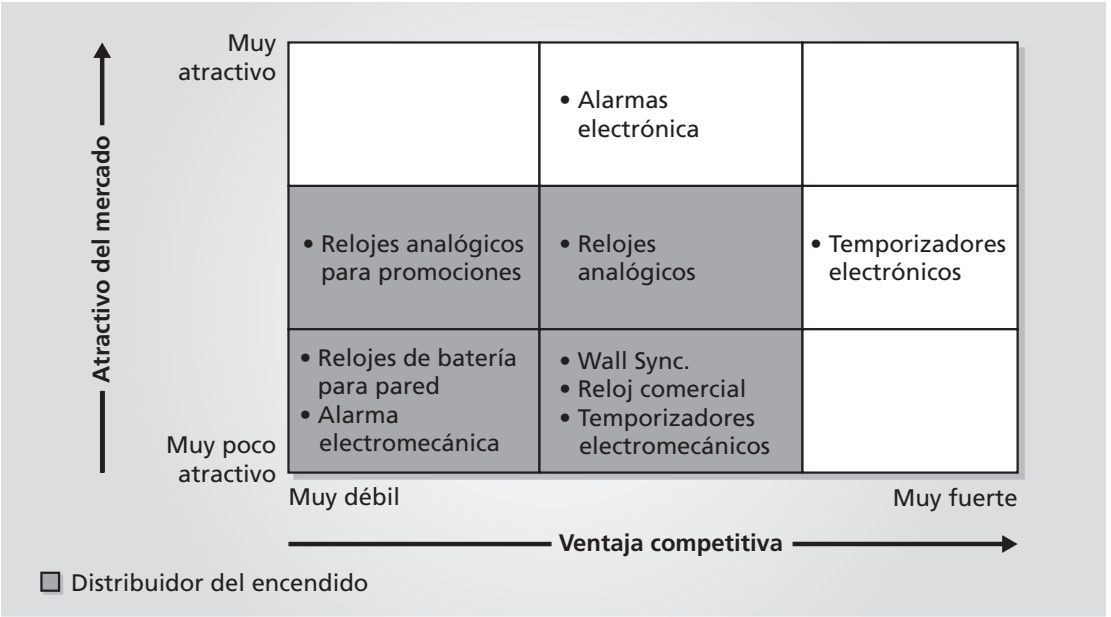
Una de las decisiones más difíciles con las que se enfrentan las empresas es la de tener que abandonar rápidamente (desinvertir) un mercado poco atractivo. En algunas ocasiones existen productos, que habían sido antes exitosos, y resulta difícil abandonarlos. En otras ocasiones, se han realizado grandes inversiones y resulta difícil renunciar a ellas, después del compromiso anterior de convertirlas en aventuras exitosas. Como consecuencia de estos hechos, las empresas, con frecuencia, mantienen posiciones en mercados poco atractivos en los que no disfrutan de ventajas competitivas.

La figura 13-18 muestra la cartera de negocios de relojes de la empresa General Electric, tal como existía a finales de los años 70. Varios productos estaban en mercados poco atractivos, o no gozaba de ventajas competitivas, o ambas cosas a la vez. La empresa abandonó los negocios que aparecen en la zona oscura de la tabla, e invirtió en los dos que estaban en posiciones más atractivas. Finalmente, abandonó también los dos últimos productos, porque no cumplían con los objetivos de resultados de la compañía.

La aplicación de la estrategia de desinversión requiere que la compañía encuentre un comprador o que, sencillamente, cierre del negocio, vendiendo sus activos. En la mayoría de los casos la alternativa elegida es la de buscar un comprador. La venta suele proporcionar un mayor rendimiento y mantiene el empleo de los trabajadores.

La estrategia de desinversión, aunque algunas veces es deseada, en muchas ocasiones no es practicable. Por ejemplo, una empresa que tenga un compromiso de suministro durante veinticinco años, para producir un componente básico de gobierno de un misil, no puede abandonar con facili-

FIGURA 13-18 ESTRATEGIAS DE DESINVERSIÓN PARA LA EMPRESA GENERAL ELECTRIC PARA ÁREAS PRODUCTO MERCADO POCO ATRACTIVAS



dad dicho compromiso; tiene la responsabilidad de suministrar el material durante todo el tiempo de duración del contrato. Igualmente, los fabricantes de productos farmacéuticos o de otros productos básicos para la vida pueden tener dificultades a la hora en abandonar una posición por razones legales o éticas. Igualmente resulta difícil abandonar una posición cuando no se encuentra un comprador adecuado.

LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEFENSIVA

Consideremos un negocio que se encuentre en un mercado de un atractivo inferior a la media, con ventajas competitivas promedio y que aporte una contribución neta de marketing de 25 millones de dólares. La cifra de beneficios resulta satisfactoria, pero una posición competitiva media, en un mercado poco atractivo no garantiza la viabilidad de un plan estratégico ofensivo para mejorar su cuota de participación. Sin embargo, la participación conseguida resulta suficientemente atractiva, en cuanto a beneficios, como para mantenerla y, en consecuencia, no parece apropiado practicar una estrategia defensiva de cosecha. Este negocio tendría que elegir entre una estrategia de protección de la cuota de participación y una de reducción de foco.

Como puede verse en la figura 13-19, si la empresa escoge una estrategia de protección de la cuota de mercado, tendrá que invertir en marketing y en I+D para poder mantener su 30% de participación. Con estas premisas se estima que, al final de tres años, el negocio podría conseguir unas ventas de 240 millones. La práctica de esta estrategia aportaría una contribución neta de marketing de 30 millones. Dado que la inversión de marketing a realizar se estima también en 30 millones, la productividad de marketing sería igual a 1.

FIGURA 13-19 LA ELECCIÓN ENTRE DOS ESTRATEGIAS DE MARKETING DEFENSIVAS

Área de resultados	Estimación de resultados en tres años	
	Estrategia de protección de cuota	Estrategia de enfoque selectivo
Demanda del mercado (miles)	2.000	2.000
Cuota de mercado (%)	30	20
Volumen de unidades (miles)	600	400
Precio unitario	400$	450$
Ingresos por ventas (millones)	240$	180$
Coste variable unitario	300$	300$
Margen unitario	100$	150$
Contribución total (millones)	60$	60$
Gastos de marketing (millones)	30	20
Contribución neta de marketing (millones)	30$	40$

El plan estratégico defensivo alternativo se centraría en reducir el enfoque. La aplicación de esta estrategia disminuiría la cuota de mercado de un 30 a un 20%. Por otra parte, esta estrategia de enfoque permitiría cargar un precio mayor, y obtener un mayor margen, con menos gastos de marketing. En resumen, la empresa reduciría sus ingresos por venta en 60 millones, pero su contribución neta de marketing pasaría de 30 a 40 millones. Teniendo en cuenta que esta estrategia requiere unos gastos de marketing de 20 millones, la productividad de marketing sería 2, el doble que con la práctica de la estrategia anterior.

Puede decirse que todas las empresas afrontan situaciones de mercado variadas y objetivos diversos. Algunos objetivos son de corto plazo y otros de largo. Teniendo en cuenta sus objetivos y su posicionamiento en cada mercado, las empresas deberían diseñar aquellos planes estratégicos ofensivos y defensivos que mejor cubrieran sus objetivos. Mientras que los planes estratégicos ofensivos se orientan al crecimiento y mejora de las posiciones conseguidas, los planes estratégicos defensivos constituyen fuentes importantes de beneficio a corto plazo y de defensa de futuras cuotas de participación. Ambos tipos de planes son necesarios y juegan papeles fundamentales a la hora de conseguir los objetivos de resultados de un negocio.

■ Resumen

Las empresas tienen la obligación de cumplir con sus promesas financieras de crecimiento y beneficio para con sus accionistas. Al mismo tiempo, tienen el compromiso con sus inversores y empleados, de desarrollar planes estratégicos de mercado que mejoren la posición de la empresa a largo plazo. El objetivo primario de un plan estratégico defensivo es proteger cuotas de participación, a la vez que gestionar posiciones defensivas para producir crecimiento y beneficios a corto plazo que satisfagan los objetivos empresariales.

Los planes de mercado estratégicos defensivos juegan un papel crítico en la consecución de los objetivos de resultados a corto plazo de un negocio y en la protección de las posiciones estratégicas que apoyen la consecución futura de beneficios. Las empresas que disfruten de altas cuotas de mercado requieren planes estratégicos de mercado que protejan su posición. Es el caso de

negocios situados en áreas de mercado atractivas en las que la empresa tenga ventajas competitivas promedio o superiores. Entre las estrategias defensivas de protección de cuota de participación se incluye también la mejora del nivel de recompra de los clientes, que a la vez que permite mantener la cuota de mercado, puede conseguir una mejora sensible en la cifra de beneficios. Las empresas pueden utilizar también una estrategia de centrado de su enfoque, para concentrar más sus recursos, en un esfuerzo por defender mejor una posición y mejorar los resultados.

Proteger la cuota de participación suele requerir esfuerzos adicionales de marketing. Fuerzas de mercado tales como su crecimiento, el tamaño y la entrada de la competencia se suman y constituyen fuerzas de erosión que pueden originar disminuciones en la cuota de mercado, si no se ven superadas por la mejora de las ventajas competitivas o por el aumento del esfuerzo de marketing. Otra causa de erosión en la cuota de mercado la constituye el declive de las ventajas competitivas en áreas como el desarrollo de nuevos productos, la calidad del producto o la calidad de los servicios. La reducción del esfuerzo de marketing, en áreas como la fuerza comercial o las inversiones en la comunicación, afectará negativamente los planes estratégicos defensivos que se diseñen para proteger importantes cuotas de mercado.

En ocasiones, las empresas tienen que cambiar de una estrategia defensiva de inversión, para proteger la cuota, a una estrategia defensiva de optimización. Esto es normal en mercados menos atractivos en la etapa de madurez del producto, o en mercados maduros donde el crecimiento se encuentra limitado y los márgenes son pequeños. Una estrategia de maximización de beneficios pueden involucrar aumentos de los precios, para mejorar la cifra beneficios, aunque se sacrifique los ingresos por ventas y la cuota de mercado. La estrategia de centrado del enfoque va un paso más allá, aumentando los precios, reduciendo el volumen y centrándose en los clientes más rentables, optimizando así los beneficios.

En aquellas situaciones en las que la empresa se encuentre en un mercado poco atractivo o tenga pocas ventajas competitivas, puede escoger diseñar un plan estratégico de abandono del mercado. Si la empresa resulta todavía rentable y es capaz de producir beneficios a corto plazo, se utilizará una estrategia de cosecha. La estrategia de cosecha puede suponer un aumento de precios, una reducción del esfuerzo de marketing, o ambas cosas a vez. La aplicación de este tipo de estrategia permite que la empresa abandone el mercado de una forma suave, a la vez que maximiza los beneficios a corto plazo. Por otra parte, si la empresa pierde dinero o desea liberar recursos a un ritmo más rápido, será más apropiado utilizar una estrategia de desinversión. La aplicación de esta estrategia requerirá vender el negocio, para maximizar así el valor de los activos. Si no se encuentran compradores la empresa tendrá que usar alguna alternativa para acelerar la cosecha. En algunas ocasiones las empresas no pueden abandonar su posición en el mercado, como consecuencia de consideraciones legales o éticas. Finalmente, muchas empresas tienden a mantener posiciones de negocios que deberían abandonar. Permanecer anclado, cautivo a negocios no rentables, impide disponer de recursos, que de otra forma estarían invertidos en estrategias ofensivas de marketing, dirigidas a mejorar las ventas, la cuota de participación y los futuros beneficios de la empresa.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1. ¿Cómo contribuyen las estrategias defensivas de marketing a la consecución de los objetivos de una empresa (crecimiento de ventas, cuota de mercado y beneficios)?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre estrategias defensivas de marketing y estrategias ofensivas?

3 ¿Por qué resulta más difícil proteger la cuota de mercado en un mercado de alto crecimiento que en otro que ofrezca pocas oportunidades?
4 ¿Por qué los líderes de mercado tienen que esforzarse más que los seguidores para mantener sus cuotas de participación?
5 ¿Cuáles son los principales parámetros que permitirían a un seguidor conseguir los mismos beneficios que un líder?
6 ¿Qué aspectos del posicionamiento y del esfuerzo de marketing pueden utilizarse para conseguir un alto nivel de beneficios, con una estrategia de nichos?
7 ¿Por qué una estrategia de enfoque en nichos, con clientes que reciben un valor por encima del promedio, proporciona beneficios por encima del promedio?
8 ¿Cómo contribuyen las estrategias de marketing defensivas a mantener las cuotas de participación a largo plazo y los resultados de beneficio de un negocio?
9 Compare las estrategias defensivas de marketing para proteger una cuota de mercado con las estrategias para abandonar la posición, en términos de sus contribuciones a los beneficios a corto plazo y a la cuota general de participación de la empresa.
10 ¿Por qué puede una empresa perseguir un plan estratégico de mercado con centrado de enfoque?
11 ¿Cuál es el objetivo primario de un plan estratégico de mercado de monetización?
12 ¿En qué condiciones debería una empresa seleccionar una estrategia de salida del mercado en lugar de una estrategia de protección de cuota?
13 ¿Cuándo debería una empresa perseguir una estrategia de marketing de cosecha, y cómo afectaría esta estrategia a los beneficios a corto plazo?
14 ¿Cuándo debería una empresa utilizar una estrategia de marketing de desinversión, y como podría afectar esta estrategia a los beneficios a corto plazo?
15 ¿Por qué algunas compañías podrían apoyar negocios con estrategias de cosecha o desinversión, en lugar de abandonarlos?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best. Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Estrategia defensiva para proteger cuota de mercado

Plan marketing estratégico (clientes)	Actual	Plan	Plan	Plan
Inversión para protección de cuota	Año	Año 1	Año 2	Año 3
Demanda de mercado	1.000.000	1.050.000	1.000.000	1.150.000
Cuota mercado (%)	10,0	10,0	10,0	10,0
Volumen cliente	100.000	105.000	110.000	115.000

Continúa

Continuación

Plan marketing estratégico (clientes)	Actual	Plan	Plan	Plan
Fidelización clientes	0,90	0,90	0,90	0,90
Clientes fieles	85.500	90.000	94.500	99.000
Nuevos clientes	14.500	15.000	14.500	16.000
Ingresos por cliente				
Clientes fieles	500$	500$	500$	500$
Nuevos clientes	300$	300$	300$	300$
Ingresos medios por cliente	471$	471$	472$	472$
Ingresos por ventas (millones)	**47,10$**	**49,50$**	**51,90$**	**54,30$**
Porcentaje margen por cliente				
Clientes fieles(%)	50,0	50,0	50,0	50,0
Nuevos clientes (%)	33,3	33,3	33,3	33,3
Media margen porcentual (%)	48,5	48,5	48,5	48,5
Beneficio bruto (millones)	**22,82$**	**24,00$**	**25,17$**	**26,35$**
Gastos de marketing				
Coste de fidelización por cliente	25$	25$	25$	25$
Coste de adquisición por cliente	150$	150$	150$	150$
Gasto medio en marketing (% ventas)	9,2	9,1	9,0	9,0
Gasto de marketing (millones)	**4,31$**	**4,50$**	**4,69$**	**4,88$**
Contribución neta de marketing (millones)	**18,51$**	**19,50$**	**20,49$**	**21,47$**
Marketing RMV (%)	39,3	39	39	40
Marketing RMI (%)	429	433	437	441

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el impacto de la aplicación de diversas estrategias defensivas, sobre los resultados de la empresa. La primera tabla muestra los resultados de la empresa con la aplicación de una estrategia cuyo objetivo es mantener la cuota de mercado. Los datos de esta tabla se utilizan para comparar los resultados con la aplicación de otras estrategias defensivas. La segunda tabla puede utilizarse para introducir los datos de las nuevas estrategias defensivas y comparar resultados. Los datos contenidos en las celdillas sombreadas pueden cambiarse, durante la realización del ejercicio de aplicación.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Valoración de las estrategias defensivas

Plan marketing estratégico (clientes)	Actual	Plan	Plan	Plan
Estrategia defensiva	Año	Año 1	Año 2	Año 3
Demanda de mercado	1.000.000	1.050.000	1.000.000	1.150.000
Cuota mercado (%)	10,0	10,0	10,0	10,0
Volumen cliente	100.000	105.000	110.000	115.000
Fidelización clientes	0,90	0,90	0,90	0,90
Clientes fieles	85.500	90.000	94.500	99.000
Nuevos clientes	14.500	15.000	14.500	16.000

Continúa

Continuación

Plan marketing estratégico (clientes)	Actual	Plan	Plan	Plan
Ingresos por cliente				
Clientes fieles	500$	500$	500$	500$
Nuevos clientes	300$	300$	300$	300$
Ingresos medios por cliente	471$	471$	472$	472$
Ingresos por ventas (millones)	**47,10$**	**49,50$**	**51,90$**	**54,30$**
Porcentaje margen por cliente				
Clientes fieles(%)	50,0	50,0	50,0	50,0
Nuevos clientes (%)	33,3	33,3	33,3	33,3
Media margen porcentual (%)	48,5	48,5	48,5	48,5
Beneficio bruto (millones)	**22,82$**	**24,00$**	**25,17$**	**26,35$**
Gastos de marketing				
Coste de fidelización por cliente	25$	25$	25$	25$
Coste de adquisición por cliente	150$	150$	150$	150$
Gasto medio en marketing (% ventas)	9,2	9,1	9,0	9,0
Gasto de marketing (millones)	**4,31$**	**4,50$**	**4,69$**	**4,88$**
Contribución neta de marketing (millones)	**18,51$**	**19,50$**	**20,49$**	**21,47$**
Marketing RMV (%)	39,3	39	39	40
Marketing RMI (%)	429	433	437	441

Ejercicio de aplicación. Utilizando los datos que le hemos proporcionado, responda a las siguientes preguntas: ¿cuál sería el impacto en resultados de la aplicación de una estrategia para mantener la cuota de mercado, si el nivel de recompra de los clientes pasa del 90 al 92,5%? Asumamos que el valor de la elasticidad del mercado en relación con el precio es de –2. ¿Cuál sería el impacto en beneficios de un incremento del precio del 2%, realizado durante el próximo período de tres años? Asumamos que la demanda del mercado se reduce a un ritmo del 5% anual (tendrá que cambiar la demanda del mercado en ambas tablas). ¿Cuál sería el impacto de una estrategia de cosecha, realizada con una subida anual de los precios del 15%, con un valor de la elasticidad del mercado de –2?

Notas

1. Donald Potter, "Strategy to Succeed in Hostile Markets," *California Management Review* (Fall 1994): 65–82.
2. Sidney Schoeffer, "Market Position: Build, Hold or Harvest," PIMS Letter No. 3 (1978): 1–10.
3. Philip Kotler and Paul Bloom, "Strategies for High-Market Share Companies," *Harvard Business Review* (November–December 1975): 63–72.
4. Donald Clifford and Richard Cavanagh, *The Winning Performance: How America's High and Mid-Size Growth Companies Succeed* (New York: Bantam Books, 1985).
5. Carolyn Woo and Arnold Cooper, "The Surprising Case for Low Market Share," *Harvard Business Review* (November–December 1982): 106–113.
6. Robert Linneman and John Stanton Jr., "Mining for Niches," *Business Horizons* (May–June 1992): 43–51.
7. Robert Hamermesh and Steven Silk,"How to Compete in Stagnant Industries," *Harvard Business Review* (September–October 1979): 161–168.
8. V. Cook and R. Rothberg, "The Harvesting of US AUTO?" *Journal of Product Innovation Management* (1980): 310–322.
9. Kathryn Rudie Harrigan, "Strategies for Declining Businesses," *Journal of Business Strategy* (Fall 1980): 27.
10. George Seiler, "Colorful Chemicals Cuts Its Losses," *Planning Review* (January–February 1987): 16–22.

LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING Y DE RESULTADOS
(PARTE V)
Estrategias de
marketing mix
(Parte III)
Marketing
estratégico
(Parte IV)
Análisis del mercado
(Parte II)
Orientación al mercado y a los resultados
(Parte I)

PARTE V

La planificación de marketing y de resultados

■ **«Es mejor estar preparado para las oportunidades y que no lleguen, a que las oportunidades lleguen y no nos encuentren preparados.»**

— Whitney Young Jr.
Líder de los Derechos Civiles en los 60
Decano de la Escuela de Trabajos Sociales,
Universidad de Atlanta

Una vez que se dispone de un plan estratégico de mercado con sus objetivos, hay que desarrollar y poner en práctica, una estrategia de marketing mix y un plan de marketing que encamine el negocio a la consecución de sus miras. En el capítulo 14 se estudia el proceso y estructura de un plan de marketing. En el capítulo 15 se estudia la ejecución de un plan de marketing y las fuerzas que inciden sobre el éxito o fracaso de su puesta en práctica. Entre los aspectos que hay que analizar para conseguir que las empresas posean una dirección orientada hacia el mercado exitosa, este capítulo analiza la propiedad, el compromiso, las unidades de medida y la distribución de recursos. La notoriedad de los clientes, sus percepciones, nivel de prueba o nivel de satisfacción, son ejemplos de indicadores de la marcha de los procesos relacionados con los mercados. Estos indicadores se estudian junto con los indicadores de los resultados finales, que suelen guardar relación con el beneficio. Finalmente, es importante que todos aquellos que tengan responsabilidades de marketing comprendan cómo afectan las estrategias de marketing, de forma individual y colectiva, al beneficio neto, a las generaciones de tesorería, a las necesidades de inversión, y en último término al valor para los accionistas. En el capítulo 16 se estudia la relación entre las estrategias de marketing y los valores contables tradicionales, en concreto, su relación con la rentabilidad empresarial y en último término, con el valor para los accionistas. Con independencia de los activos de una compañía, de su tecnología y de sus recursos financieros, únicamente *existe una única fuente positiva de generación de tesorería en las empresas, y esta fuente es el cliente; el resto son gastos*.

CAPÍTULO 14

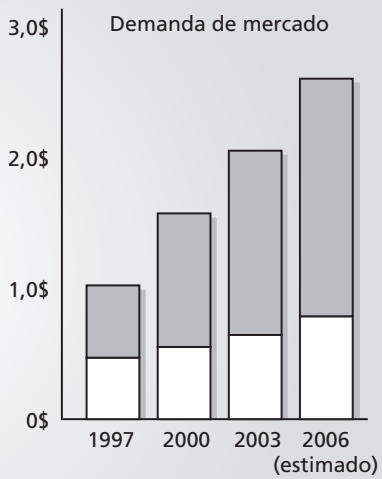
La elaboración de un plan de marketing

Stericycle es una empresa de reciclado de desperdicios médicos. Se dirige a empresas que prestan servicios de salud, proporcionándoles una forma efectiva de eliminación de sus desperdicios, respetuosa con el medio ambiente. Como puede verse en la figura 14-1 entre 1997 y 2000 la empresa aumentó su cuota de mercado, desde un 4,6 % inicial hasta alcanzar un 21,6% en el año 2000. En este mercado expansivo, la empresa siguió aumentando su participación, hasta alcanzar un 22,7% en 2003.

El mercado creció a un ritmo del 8% anual. El crecimiento del mercado y de la cuota de participación de la empresa hizo que las ventas de ésta pasaran de 324 millones en el año 2000, a 454 en 2003. El margen pasó de un 39,3% a un 43,3%. Los beneficios brutos pasaron, en tres años, de 127,3 millones a 196,6.

FIGURA 14-1 RESULTADOS DE STERICYCLE: 1997-2003

Área de resultados	1997	2000	2003
Demanda de mercado (millones)	1.000$	1.500$	2.000$
Cuota de mercado(%)	4,6	21,6	22,7
Ventas (millones)	46$	324$	454$
Margen (%)	26,4	39,3	43,3
Beneficio bruto (millones)	12,1$	127,3$	196,6$
Gastos de marketing (millones)	10,0$	59,5$	65,7$
Contribución neta de marketing (millones)	2,1$	67,8$	130,9$
Gastos operativos (millones)	0,70$	4,5$	4,5$
Beneficio de explotación (millones)	**1,40$**	**63,3$**	**126,4$**



☐ **Grandes instituciones** – Hospitales, compañías farmacéuticas
☐ **Pequeñas instituciones** – Clínicas, consultas dentales

Conseguir este nivel de crecimiento requirió la realización de una importante inversión en marketing. En 1997, esta inversión fue de 10 millones de dólares, multiplicándose esta cifra por seis en el año 2000, para ir creciendo, a menor ritmo, en años posteriores, hasta alcanzar la cifra de 65,7 millones de dólares en el año 2003. A medida que aumentaba el número de clientes de la empresa mejoraba la proporción entre clientes fieles y clientes nuevos. Este hecho permitió que el ritmo de los gastos de marketing creciera a un ritmo decreciente. Todo ello se tradujo en un aumento muy significativo de la contribución neta de marketing de la empresa, que pasó de 67,8 millones de dólares en el año 2000 a 130,9 en 2003. Los beneficios netos de este año alcanzaron la cifra de 126,4 millones de dólares (un 28% sobre la cifra de ventas).

La empresa tiene recursos limitados y múltiples oportunidades de crecimiento. Esta situación requiere elaborar un plan de marketing que traduzca estas oportunidades en mejora de las cifras de ventas y beneficios. El objetivo de este capítulo es ilustrar cómo se elabora este plan. En primer lugar, analizaremos el proceso de elaboración de un plan de marketing dentro del contexto de Stericycle, y posteriormente, presentaremos una muestra de un plan de marketing para esta empresa, partiendo de la información disponible en medios públicos.

CREATIVIDAD *VERSUS* ESTRUCTURA

El proceso de planificación de marketing supone un delicado equilibrio entre creatividad y estructura. Por un lado, es importante pensar de forma creativa y explorar los temas de mercado fuera de contexto del día a día de la empresa. Por otra parte, todo plan de marketing debe disponer de una estructura que asegure un enfoque completo y preciso, y el engarce de las estrategias, recursos y objetivos de la empresa, con la situación del mercado.

El desarrollo de un plan de marketing guarda similitud con la creación de un cuadro. El uso creativo de la luz y del color puede hacer que un cuadro resulte atractivo, pero si no tiene un cierto grado de forma, que añada significado, el cuadro puede ser intrigante, pero confuso. Por otra parte, las expresiones formales y no creativas proporcionan cuadros estériles. Lo mismo reza para la planificación de marketing: dibujar un cuadro significativo de la situación de mercado, diseñar estrategias de marketing eficaces, con objetivos realistas, requiere poseer creatividad y estructura analítica.

Si bien el propósito de un plan de marketing es ayudar a las empresas a comprender de una forma sistemática el mercado y a desarrollar estrategias para conseguir objetivos, hay una paradoja entre no disponer de ningún plan de marketing y disponer de planes de marketing demasiado formales[1]. Las empresas que no realicen planes de marketing pierden la oportunidad de descubrir los elementos clave del mercado, que se manifiestan como consecuencia del propio proceso planificador. En el otro extremo se encuentran las empresas con procesos excesivamente formales, que se centran en el cumplimiento de las formas como la base para la realización de un plan de marketing[2]. Ambos extremos disminuyen la oportunidad de descubrir perspectivas significativas de los mercados.

Lo que se necesita es un sistema abierto, que incite a la exploración y a la creatividad, al mismo tiempo que posea una estructura que asegure amplitud y acabado. En este sistema los planificadores de marketing deberían actuar como facilitadores del proceso, en lugar de desarrolladores del plan[3]. En el cumplimiento de este rol, el personal de marketing facilita información, coordina agendas, y cuida que la misión de la compañía, sus objetivos y los clientes no sean olvidados durante el proceso planificador. Si bien es cierto que en las empresas existen obstáculos organizativos reconocibles, en general, se puede decir que las empresas que utilizan un proceso planificador formal consiguen mejores resultados que aquellas que no lo utilizan[4].

BENEFICIOS DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

La realización de un plan de marketing es una parte esencial de una orientación proactiva hacia el mercado. Las empresas que poseen una fuerte orientación hacia el mercado realizan un permanente seguimiento de los clientes, de la competencia, y trabajan en equipo para crear soluciones que añadan valor a sus clientes. No sólo es importante la ejecución de un plan sino también el propio proceso de desarrollo.

Identificación de oportunidades

Durante el proceso de elaboración del plan se identifican oportunidades y amenazas para la organización. Una valoración sistemática del mercado y de las capacidades internas permite salir del día a día, y tomar una visión más amplia del mercado y de la propia situación de la empresa[5]. Veamos, por ejemplo, el caso de la empresa K2, un fabricante de esquíes que se ha convertido en líder del mercado americano. Una valoración sistemática del mercado mostró que éste se encontraba en una situación de madurez y que conseguir mejoras en la cuota de participación resultaría difícil. Sin

embargo, durante el proceso de realización del análisis de la situación, la empresa descubrió mercados emergentes en monopatines para la nieve (*snowboards*) y patines en línea para la ciudad. Este descubrimiento, a su vez, condujo a la aplicación de estrategias de entrada en nuevos mercados que buscaban nuevas fuentes de crecimiento empresarial, una posición estratégica más diversificada y nuevas fuentes de beneficio.

Apoyo en las capacidades básicas

Para entrar en estas nuevas líneas de producto K2 puede apoyarse en la notoriedad de su marca en los mercados relacionados, ya atendidos. La empresa puede también servirse de su experiencia en fabricación y diseño, así como en sus sistemas de ventas y distribución, con los cuales había venido atendiendo al mercado americano de esquíes. En resumen, a la hora de desarrollar un plan de marketing conviene apoyarse en los activos que ya posee la empresa, en su sistema de marketing, en sus relaciones dentro de la cadena de creación de valor, y en sus capacidades exclusivas.

Estrategia de marketing enfocada

La mayoría de los mercados son el resultado de la suma de numerosos segmentos. Los segmentos se pueden dividir, a su vez, en nichos de mercado más pequeños. Si la empresa carece de un plan de marketing, puede sentirse vagamente posicionada en una diversidad de segmentos. En esta situación la empresa puede ir en todas las direcciones en búsqueda de clientes, sin ser capaz de satisfacer plenamente a ninguno de ellos.

Un buen plan de marketing define el público objetivo de la empresa, de tal forma que la estrategia de posicionamiento puede personalizarse en torno a las necesidades del público objetivo y el esfuerzo de marketing puede dirigirse a dichos grupos. Es por ello que la existencia de un plan de marketing ayuda a saber a quién hay que dirigirse y a quien no. Charles M. Lillis, Consejero Delegado del grupo MediaOne lo formuló en estos términos: «Sabré cuándo nuestra empresa ha hecho un buen trabajo de segmentación y planificación, cuando me digan a quién no debería vender».

Destino eficaz y utilización eficiente de los recursos

Saber a quién hay que dirigir los esfuerzos ayuda a ser más eficiente en la gestión de costes. Si los directivos de una compañía no saben quienes son sus clientes, van a dedicar mucha parte de su tiempo y de su dinero dirigiéndose a personas que es poco probable que compren, a pesar de sus esfuerzos de marketing. O, en el caso de que los clientes compren, será difícil que repitan, porque la proposición de valor no les puede proporcionar el nivel de satisfacción que desean. Un buen plan de marketing colabora en la utilización más eficiente de los recursos: la empresa utilizará menos recursos para cumplir sus objetivos, porque se malgastarán menos en personas no idóneas.

MAPA-GUÍA DE RESULTADOS

Un buen plan de marketing proporciona un mapa a seguir para la ejecución de las estrategias de marketing y para la consecución de los resultados esperados. El plan de marketing define la cuota de mercado, las ventas y los beneficios, para un horizonte concreto. Puede parecer una tarea sencilla, pero el mundo de los negocios es complejo y con muchos factores que afectan a la situación de los mercados y a la definición de las estrategias y de los recursos. Las condiciones de los mercados son complejas y en permanente cambio, cambios en las necesidades de los clientes, en la estructu-

ra y estrategias de la competencia, y en el entorno en el que operan los mercados. Además, la información de los mercados, con frecuencia, es incompleta imprecisa, o ambas cosas a la vez.

El entorno *interno* de las empresas puede complicar también el proceso planificador. Con frecuencia, las estrategias de marketing se fijan internamente, y guardan relación con objetivos de beneficio a corto plazo, en lugar de con objetivos basados en el análisis de las tendencias de los mercados. Por otra parte, ocurre también que los recursos no se distribuyen en base a las necesidades estratégicas y a los objetivos deseados, sino en base a necesidades de la organización, procesos de política empresarial y necesidades de beneficio a corto plazo. Estos y otros factores hacen que constituya todo un reto el desarrollo y la ejecución de planes de marketing exitosos.

LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING: PROCESO Y LÓGICA

Un buen plan de marketing es el resultado de un proceso sistemático, creativo y estructurado que se diseña para identificar oportunidades y amenazas en los mercados, que hay que saber tratar adecuadamente, para conseguir los objetivos de la organización. Como puede verse en la figura 14-2, el desarrollo de un plan de marketing es un proceso, y cada paso del proceso tiene una estructura que permite que el plan evolucione, desde una información abstracta e ideas vagas, a un documento tangible, que puede ser fácilmente comprendido, evaluado y puesto en práctica. Esta sección tiene por objetivo una discusión, en profundidad, de cada uno de los pasos de este proceso.

Paso I: Análisis de la Situación

El proceso de planificación de marketing comienza con un detallado *análisis de la situación* de la empresa en relación con las fuerzas actuales del mercado, la posición competitiva, y la evolución y situación actual de sus resultados. El objetivo de este análisis detallado de la situación es descubrir los factores determinantes del éxito o fracaso del negocio, que podrían pasar desapercibidos, en el día a día empresarial. En primer lugar, hay que profundizar en el análisis de la situación del mercado y de la empresa para comprender mejor las necesidades de los clientes, la situación de la competencia y la de los canales de distribución, así como el posicionamiento de la empresa, sus márgenes y rentabilidad (véase figura 14-3). La identificación de los factores clave del éxito empresarial requiere un análisis completo y preciso de la situación.

El mejor lugar para comenzar el análisis de la situación es el estudio de la demanda del mercado. Después de un análisis detallado de la demanda del mercado podemos encontrarnos con que el mercado se encuentra totalmente desarrollado, o con que la demanda es demasiado pequeña para la dimensión de una empresa determinada y sus necesidades de crecimiento. Si ésta es la situación, se dispone de pocas razones para continuar en la elaboración de un plan de marketing para un área producto mercado determinada. Así pues, el mejor lugar para comenzar el análisis de la situación de un área producto mercado concreto es el estudio de la situación actual de su demanda, la valoración de la demanda potencial, de su ritmo de crecimiento, y el análisis de los factores que limitan dicho ritmo de crecimiento.

Por ejemplo, en la figura 14-4 se sintetiza el análisis de la demanda del mercado de reciclado de residuos, dirigido a empresas del sector salud. Este análisis pone de manifiesto que Stericycle dispone de unas excelentes oportunidades de crecimiento de sus ventas, en los próximos cinco años. Se estima que la demanda global del mercado aumentará un 25%, entre los años 2003 y 2006. Es importante distinguir entre el crecimiento de la demanda en el segmento de las grandes instituciones y en el segmento de las pequeñas. Si bien se espera que el valor del segmento de las grandes instituciones crezca, se proyecta que lo hará a un ritmo menor que las pequeñas. Estas observaciones

FIGURA 14-2 EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

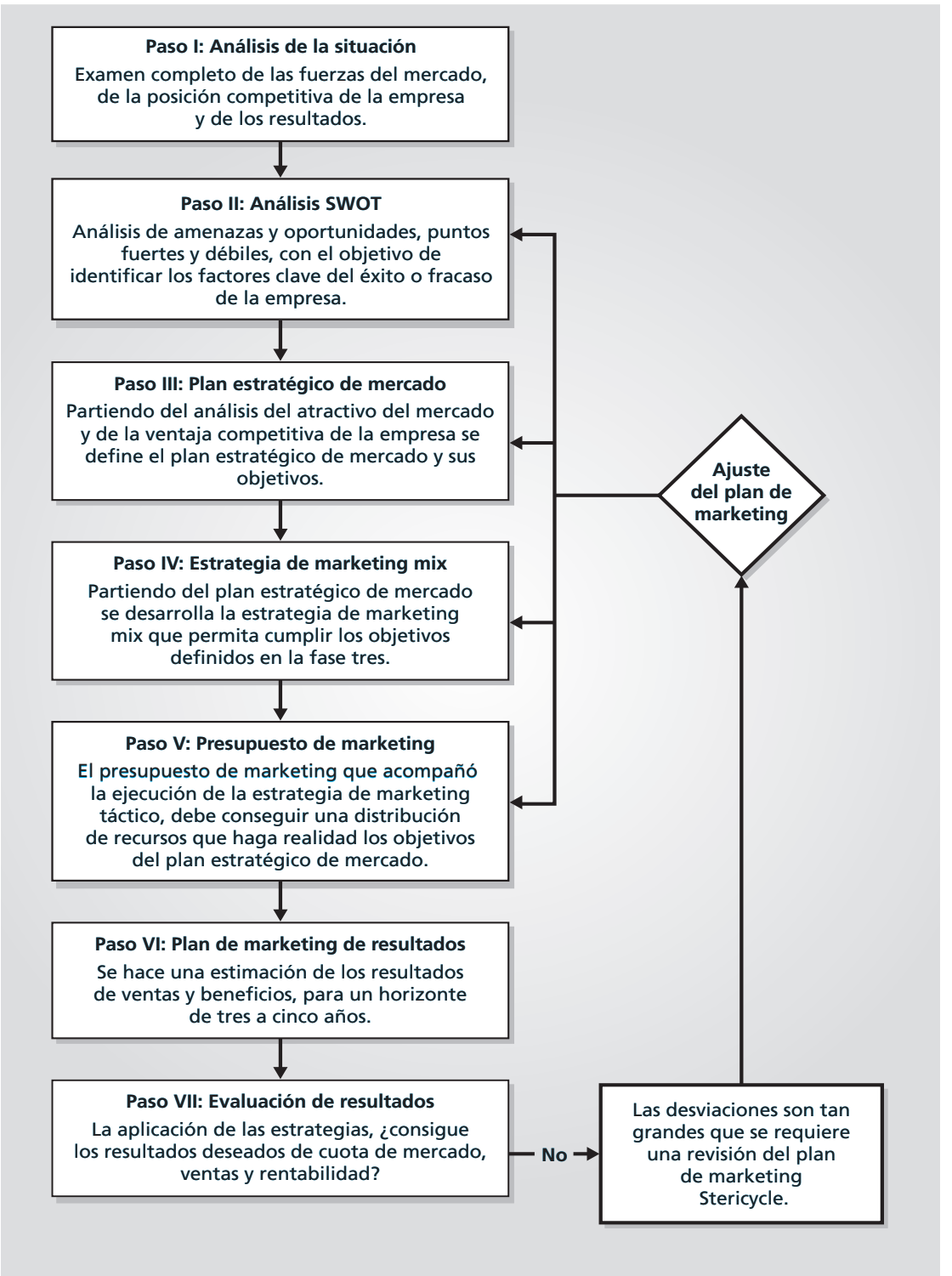
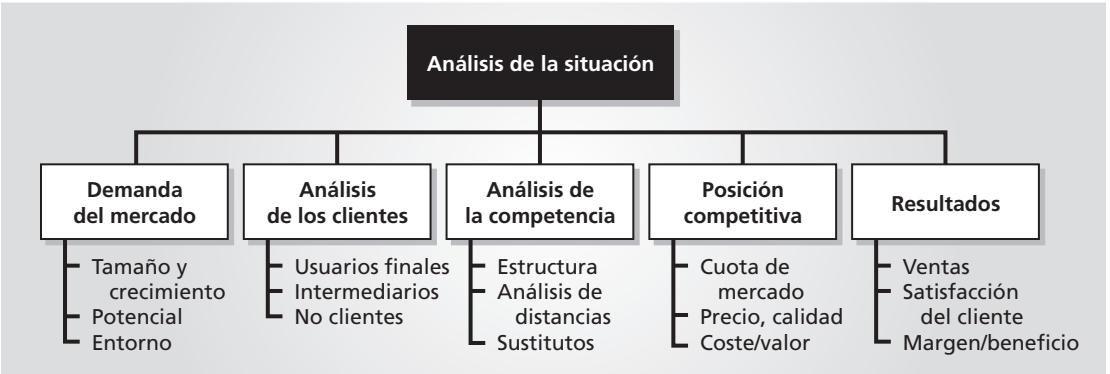


FIGURA 14-3 PRINCIPALES COMPONENTES DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN



(derivadas del análisis de la situación) son esenciales a la hora de diseñar un plan estratégico de mercado y a la hora de fijar las estrategias de marketing táctico para ambos segmentos del mercado de reciclado de residuos de empresas del sector salud.

Una vez identificadas las oportunidades de crecimiento, Stericycle debería continuar analizando con más detalle, las necesidades y el comportamiento de compra de los dos segmentos identificados. Como puede verse en la figura 14-5, ambos segmentos se diferencian en sus necesidades, sensibilidad al precio, y experiencia en el tratamiento de los residuos. Ambos segmentos se diferencian también en su comportamiento de compra, en su volumen de adquisiciones y en el margen aportado. Estos datos constituyen un aspecto esencial del análisis de la situación. Sin ellos, lo más probable es que la empresa siguiera una estrategia interna, basada en la experiencia, y en las percepciones de sus directivos de las necesidades del mercado.

FIGURA 14-4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: DEMANDA DE RECICLADO DE RESIDUOS MÉDICOS

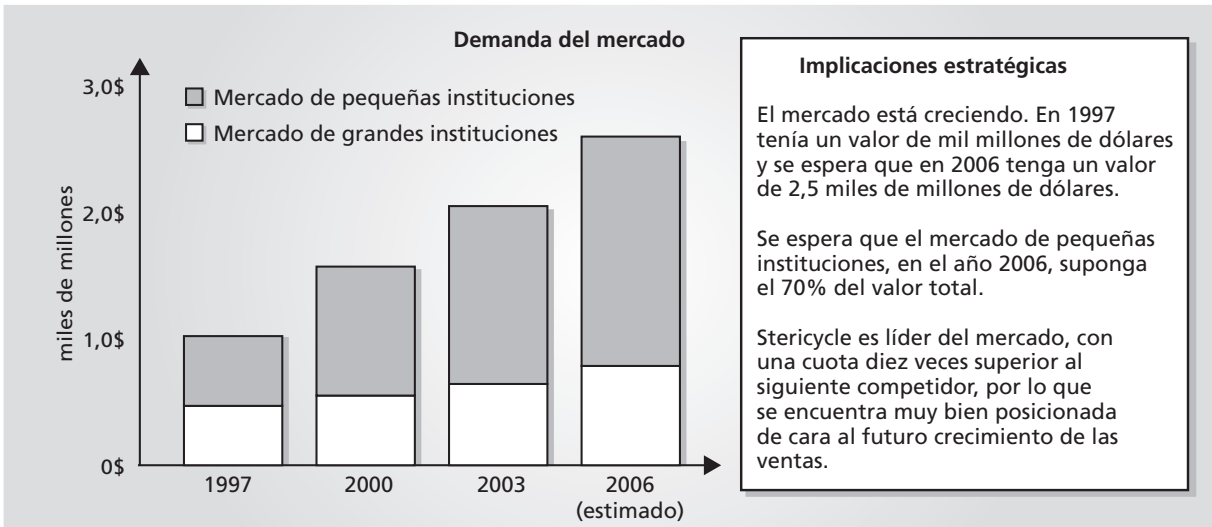


FIGURA 14-5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: SEGMENTOS DEL MERCADO DE RECICLADO DE RESIDUOS

Perfil del segmento	Grandes instituciones	Pequeñas instituciones
Valor fundamental	Bajo coste	Valor añadido en servicios
Beneficio básico	Bajo precio	Facilidad y seguridad en la disposición de residuos
Sensibilidad al precio	Muy alta	Baja
Demográfico	Hospitales, Bancos de Sangre	Clínicas
Experiencia en la gestión de residuos	Superior al promedio	Escasa
Demanda de mercado—2003	500 millones de dólares	1.500$
Crecimiento de mercado (%, próximos tres años)	4,5	8
Número de clientes	16.667	1.060.000
Ingresos por cliente	30.000$	1.500$
Margen (%)	20	45
Margen por cliente	6.000$	675$

Implicaciones estratégicas: El segmento de los grandes instituciones tiene menos volumen, crece a un ritmo inferior, es más sensible al precio, y ofrece márgenes menores. Está más concentrado (menos clientes). El segmento de pequeñas instituciones es el doble en volumen, crece a un ritmo dos veces superior, es menos sensible al precio y ofrece márgenes superiores. Además, el producto y posicionamiento de Stericycle se ajusta mejor a las necesidades de los clientes del segmento de pequeñas instituciones.

Para completar esta primera fase del proceso planificador debemos analizar cada una de las fuerzas que aparecen en la figura 14-3. Una vez concluido el análisis de la situación, es el momento de identificar, definir y priorizar los factores clave, los factores decisivos para la consecución de los objetivos de la empresa (cuota de mercado, crecimiento de las ventas, beneficios).

El segmento de las instituciones de gran tamaño tiene menos unidades, crece a un ritmo menor, es más sensible al precio, y ofrece menores márgenes. Este segmento se concentra en unos pocos clientes. El segmento de las pequeñas instituciones factura el doble, crece a un ritmo que casi duplica al de las grandes instituciones, es menos sensible al precio y presenta márgenes superiores a los que ofrecen las grandes instituciones. Además los productos y el posicionamiento de Stericycle encajan mejor con las necesidades del segmento de las pequeñas instituciones.

Paso II: Análisis SWOT, DAFO, FODA

Quizás la parte más difícil y escurridiza en la elaboración del plan de marketing sea la identificación de los puntos clave de cara a la consecución de los objetivos empresariales. Los puntos clave se pueden definir como problemas u oportunidades no resueltas, que limitan o facilitan el desarrollo del mercado, de los beneficios, o ambas cosas a la vez. Los factores clave se pueden clasificar en amenazas y oportunidades; puntos fuertes y débiles. Todos ellos constituyen lo que se denominan SWOT *analysis*, o en castellano, análisis DAFO, y en algunos países latinoamericanos, análisis FODA.

Es importante que el análisis DAFO vaya muy unido al análisis de la situación. Deben verse como partes interconectadas en el proceso de planificación de los mercados. Los siguientes pasos del proceso planificador se apoyan en lo que haya aflorado en los pasos 1 y 2.

En la figura 14-6 se presentan los resultados de un análisis DAFO, aplicado al mercado de reciclado de desperdicios sanitarios, para la empresa Stericycle. Como puede verse, existen varias amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, que la empresa debe considerar, si quiere desarrollar un plan de marketing efectivo para su mercado. Dado que los factores clave de éxito constituyen la guía de los siguientes pasos del proceso planificador, es muy importante que estos factores clave se expresen de una forma específica y articulada. Este paso del proceso planificador resulta fundamental para la definición de la estrategia de mercado a seguir y su impacto potencial en los resultados empresariales.

Paso III: Plan Estratégico de Mercado

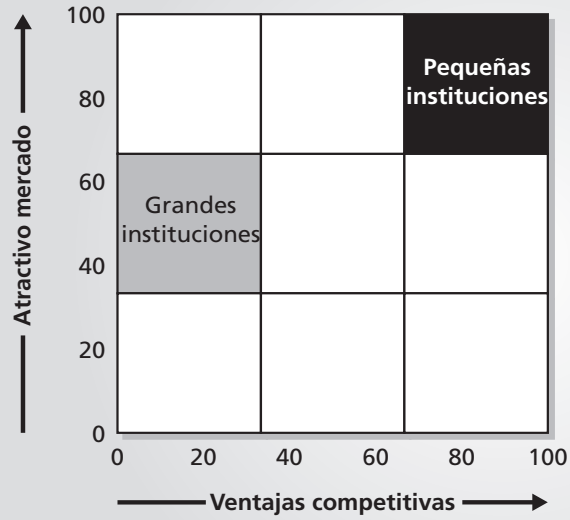
El plan estratégico de mercado parte de la información aportada por el análisis de la situación y el análisis DAFO. El objetivo fundamental del plan estratégico de mercado es proporcionar una *dirección estratégica*, a partir de la cual se establezcan objetivos de resultados y una guía para el desarrollo de la estrategia de marketing táctico[6]. Su realización constituye un importante paso del proceso planificador y requiere una cuidadosa valoración del atractivo del mercado y de la posición competitiva de la empresa, valoración que se apoya en la información proporcionada en los pasos anteriores.

La matriz *portfolio* producto-mercado se construye partiendo de las fuerzas que configuran el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa. Como puede observarse en la figura 14-7, en la matriz *portfolio* se posicionan las distintas áreas producto mercado de la empresa. La posición que las distintas áreas producto mercado ocupen en la matriz constituye una información importante, a la hora de fijar los objetivos de cuota de mercado, a largo plazo, para cada área de negocio[7]. El segmento de las instituciones de menor tamaño constituye un mercado muy atractivo en el que la empresa ocupa una posición competitiva muy ventajosa. Este segmento representa la posición estratégica más fuerte y las mejores oportunidades de resultados de beneficios. Este análisis, unido a los resultados actuales de la empresa, indica la conveniencia de aplicar a este segmen-

FIGURA 14-6 ANÁLISIS SWOT: STERICYCLE MEDICAL

Puntos fuertes	**Puntos débiles**	**Factores clave de éxito**
– Líder del mercado/notoriedad – Ventaja tecnológica. – Muchas ubicaciones. – Ventas 12 veces superiores a las del siguiente competidor	– No es competitivo en precios en el mercado de las grandes instituciones. – Márgenes poco atractivos, en el segmento de las grandes instituciones	La empresa es líder tecnológico y del mercado, con unas ventas 12 veces superiores a las del siguiente competidor. El segmento de las pequeñas instituciones ofrece las oportunidades de crecimiento más rentables. Las principales debilidades de la empresa aparecen asociadas con el mercado de las grandes instituciones.
Oportunidades	**Amenazas**	
– Crecimiento del mercado de tratamiento de residuos. – Mayor demanda y crecimiento en segmento pequeñas instituciones. – La salida de la competencia debería facilitar el crecimiento.	– Aumento de la reglamentación gubernamental. – Finalización patentes. – Entrada de competidores de mayor tamaño a través de la adquisición de empresas.	

FIGURA 14-7 PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE STERICYCLE



Strategic Market Plan

Segmento de pequeñas instituciones: Aumentar la cuota de mercado. Se trata de un mercado atractivo en crecimiento. Aumentar la cuota de participación, en este mercado requiere dedicar más recursos de marketing de los habituales.

Mercado de grandes instituciones: Concentrar el enfoque. Dado que el atractivo del mercado es medio y que la empresa tiene una posición competitiva débil, se deberían dedicar menor recursos de marketing a este mercado.

to, un plan estratégico ofensivo de mercado para aumentar la cuota de participación de la empresa en el mismo.

El segmento de las instituciones de mayor tamaño constituye un segmento menos atractivo y en el que la empresa se encuentra en peor posición competitiva. Considerando el potencial de beneficios de este segmento y que la empresa tiene recursos limitados, quizá lo más apropiado sea un plan de mercado utilizando una estrategia defensiva, más focalizada.

Paso IV: Estrategia de Marketing Mix

El siguiente paso en el proceso de planificación de marketing es el desarrollo de una estrategia de marketing mix que consiga hacer efectivo el plan estratégico de mercado. Si bien las estrategias generales de marketing (crecimiento, mantenimiento de cuota, cosecha o abandono de una posición de mercado) se contemplan en el plan estratégico de mercado, su ejecución requiere la definición de estrategias más específicas de marketing táctico, que aborden los factores clave del éxito. Cada elemento de la estrategia de marketing mix constituye una respuesta específica a alguno de los elementos clave de éxito, identificados en el contexto del análisis de la situación. Así pues, las estrategias específicas de marketing se valorarán según su grado de respuesta a los elementos clave de éxito, previamente identificados en el análisis de la situación.

Por ejemplo, el desarrollo del plan estratégico de mercado de Stericycle, que busca aumentar la cuota de participación en el segmento de pequeñas instituciones, requiere desarrollar una estrategia específica de marketing mix. En la figura 14-8 se resumen las estrategias de marketing mix que podrían utilizarse para conseguir los objetivos de resultados planteados en el plan estratégico de mercado.

Es importante caer en la cuenta que las estrategias de marketing mix presentadas en la figura 14-8 no son vagas, sino una respuesta directa a los factores clave de éxito. Como puede apreciarse, proporcionan detalles específicos en relación con la cuota de mercado, posicionamiento, precio, canales y la proposición de valor a utilizar en las comunicaciones de marketing. Este nivel de deta-

FIGURA 14-8 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DE LA EMPRESA STERICYCLE APLICADA A LAS PEQUEÑAS INSTITUCIONES

Estrategia de segmentación para pequeñas instituciones. Penetración de mercado	
Proposición de valor:	Proporcionar a las clínicas un método fácil y seguro de eliminación de los residuos sanitarios.
Estrategia de posicionamiento:	Que se nos identifique con un servicio sobresaliente, una seguridad fuera de toda duda, clientes muy satisfechos con un precio ligeramente superior a la competencia.
Estrategia de canal:	Se recogerán directamente los residuos o se enviarán unos envases que se recogerán posteriormente.
Objetivo de cuota:	Conseguir una mejora de la cuota de mercado, pasando de un 28,7% conseguido en el año 2003, a un objetivo de 30% para el año 2006.

lle es necesario para poder valorar el impacto que la estrategia de marketing mix tiene en el mercado y en el beneficio empresarial. El segmento de las grandes instituciones requiere igualmente la definición de estrategias específicas de marketing mix, acordes con su plan estratégico de mercado, los factores clave de éxito y los objetivos de resultados. Estas estrategias de marketing mix se presentan en el apéndice A de este capítulo, bajo el formato: Plan de Marketing para Stericycle.

Paso V: Presupuesto de Marketing

El plan estratégico de mercado y las estrategias de marketing mix culminan con la definición de un *presupuesto de marketing* que asigna recursos a la consecución de los distintos objetivos. Sin una dotación de recursos adecuada las estrategias marketing no pueden tener éxito y los objetivos no pueden lograrse. No se puede esperar un aumento de la cuota de mercado en el segmento de instituciones pequeñas, sin dedicar recursos a su consecución. La estrategia de enfoque concentrado, en el segmento de grandes instituciones, requiere menos recursos que una estrategia de aumento de cuota en un mercado creciente.

La concreción del presupuesto de marketing es quizá la tarea más difícil del proceso planificador. Si bien la concreción del presupuesto no es un proceso preciso, debe existir una conexión lógica entre estrategias, objetivos y presupuesto de marketing.

A la hora de elaborar un presupuesto de marketing se pueden distinguir tres caminos, que pasamos a describir, aplicados a la empresa Stericycle:

- **Presupuesto de arriba a abajo:** se parte de la fijación del presupuesto de marketing como un porcentaje de la cifra de ventas. En este caso el presupuesto de marketing se establece como un porcentaje de las ventas futuras proyectadas.
- **Presupuesto basado en el mix de clientes:** a la hora de fijar el presupuesto de marketing se diferencia entre los recursos necesarios para adquirir clientes nuevos y los que requieren para mantenerlos leales.
- **Presupuesto de abajo a arriba:** se asigna una cifra a cada elemento del esfuerzo de marketing, contemplado en el plan, para la realización de unas tareas determinadas.

Presupuesto de arriba a abajo

En el año 2003 el presupuesto de marketing de la empresa Stericycle ascendió a 65,4 millones de dólares, representando un 14,5% de la cifra de ventas, que ascendió a 453 mil millones de dólares.

Se trata de un porcentaje sobre ventas elevado, pero hay que considerar que la empresa se encontraba en un mercado, en rápido crecimiento. Para el año 2004 la empresa espera alcanzar una cifra de ventas de 500 millones de dólares. El presupuesto de marketing para el año 2004 es de 72,5 millones de dólares (14,5% sobre 500).

Presupuesto basado en el mix de clientes

Dado que los objetivos de adquisición de nuevos clientes pueden hacer variar el presupuesto de marketing, el método de fijación del presupuesto de marketing apoyado en el mix de clientes, probablemente sea un enfoque más acertado. Teniendo en cuenta los objetivos de conquista de nuevos clientes en el caso Stericycle y que, en general, el coste de adquirir un nuevo cliente es aproximadamente cinco veces superior al coste de mantenerlos (750 $ para adquirir nuevos clientes y 145 $ para fidelizarlos, en nuestro caso), llegaríamos a las siguientes cifras para el año 2003:

$$\textbf{Presupuesto de marketing} = \begin{pmatrix} \text{Coste de adquisición de un cliente nuevo} \times \text{Número de clientes nuevos} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \text{Coste de mantener fiel al cliente} \times \text{Número de clientes fieles} \end{pmatrix}$$

$$\begin{aligned} \textbf{Presupuesto de marketing (2003)} &= (750 \times 37.385) + (145 \times 257.350) \\ &= 28 \text{ millones de dólares} + 37{,}3 \text{ millones de dólares} \\ &= \textbf{65,3 millones de dólares} \end{aligned}$$

En el año 2002 la empresa tenía 275.230 clientes. En el año 2003 se mantuvieron fieles un 95%, es decir, 261.468 clientes. Así pues, 13.762 de los 33.281 nuevos clientes reemplazaron a los clientes perdidos. Los otros 19.519 nuevos clientes, produjeron un aumento neto de la base de clientes de la empresa, de sus ventas y de sus beneficios. Si la empresa quisiera aumentar su base clientes para el año 2004, haciéndola llegar a 313.500, supuesto un nivel de lealtad del 95%, necesitaría atraer 33.488 nuevos clientes. De ellos, 14.738 reemplazarían a los perdidos en el año 2003 (5% de 294.750) y los otros 18.750 servirían para conseguir llegar al objetivo de una base de clientes de 313.500, para el año 2004. En base a todos estos datos, el presupuesto de marketing para el año 2004 sería el siguiente:

$$\begin{aligned} \textbf{Presupuesto de marketing (2004)} &= (750 \times 33.488\ ) + (145 \times 280.013) \\ &= 25{,}1 \text{ millones de dólares} + 40{,}6 \text{ millones de dólares} \\ &= \textbf{65,7 millones de dólares} \end{aligned}$$

Si la empresa planificara conseguir 5.000 nuevos clientes, en el año 2004, sólo necesitarían 19.738 nuevos clientes para alcanzar este objetivo menos ambicioso. Dado que se requiere una cifra menor en la parte del presupuesto referida a clientes nuevos, el presupuesto total de marketing se reduciría a 55,4 millones. Esta cifra supone casi el 8,4 millones menos que el presupuesto necesario para objetivos de crecimiento más agresivos. Así pues, no es difícil imaginar cómo se reduce el presupuesto de marketing si disminuyen los objetivos de adquisición de nuevos clientes. Cuando éste sea el caso, la parte más fuerte del presupuesto se concentrará en mantener el nivel de fidelidad de los clientes.

$$\begin{aligned} \textbf{Presupuesto de marketing (2004)} &= (750 \times 19.738\ ) + (145 \times 280.013) \\ &= 14{,}8 \text{ millones de dólares} + 40{,}6 \text{ millones de dólares} \\ &= \textbf{55,4 millones de dólares} \end{aligned}$$

Presupuesto de abajo a arriba

Este enfoque requiere especificar todas las tareas de marketing y concretar la cifra necesaria para llevarlas a cabo, dado un plan estratégico de mercado y una estrategia de marketing mix. Por ejemplo, siguiendo este enfoque, y para unos objetivos de 40.000 nuevos clientes y 285.000 de mantenimiento de leales, el ejercicio 2004 requeriría las siguientes partidas de presupuestos:

8 millones	Dirección de Marketing (definición de estrategias, planificación y administración de marketing
30 millones	Fuerza de Ventas (cuentas clave).
3 millones	Apoyo Técnico (resolución de problemas de los clientes y formación técnica)
12 millones	Servicio a Clientes (administración de clientes)
3 millones	Literatura de Seguridad para Clientes (cómo tratar los desperdicios médicos)
7 millones	Promoción (muestras gratuitas y programas de prueba)
10 millones	Comunicación de marketing (anuncios, *e-mails*, asistencia a ferias).
73 millones	Total del Presupuesto de marketing

Como puede verse, el método de fijación del presupuesto de marketing de abajo a arriba proporciona cifras concretas para las distintas partidas de marketing, tales como dirección de marketing, comerciales, apoyo técnico, servicios a cliente, literatura de seguridad para cliente, muestras de promoción y comunicación de marketing. Cada partida del presupuesto de marketing tiene un coste y objetivo específico que se resume en conquistar 40.000 nuevos clientes, manteniendo fieles a 285.000. El presupuesto estimado para el año 2004, siguiendo esta metodología, asciende a 73 millones de dólares.

Este enfoque de fijación del presupuesto de abajo a arriba está directamente alineado con las estrategias y los objetivos específicos de marketing. Las desviaciones en los recursos requeridos, deberían reconciliarse con las estrategias de marketing mix y el impacto pretendido en resultados. Si se dispone de recursos escasos para llevar a cabo una determinada estrategia de marketing táctico, dicha estrategia debería revisarse para reflejar cómo se utilizarán los recursos disponibles para conseguir el nivel de resultados deseado, aunque sea reducido, en cuota de participación, ventas y rentabilidad.

Paso VI: Cronograma de medición de Resultados

Una vez distribuidos los recursos hay que definir un cronograma para poder medir la consecución de los resultados esperados. La realización de este paso requiere explicitar el momento de medición de los objetivos específicos (cuota de mercado, ventas y beneficios), de tal forma que se pueda hacer un seguimiento del éxito o fracaso de la aplicación del plan de marketing. Hay que distinguir entre las unidades de medida externas, de cara a los mercados, (notoriedad y satisfacción del cliente, disponibilidad del producto, percepciones de producto y servicios...) y las unidades de medida internas (ventas, márgenes de contribución, contribución total y contribución neta de marketing).

Formas de presentación de los resultados

En la figura 14-9 se ilustran tres enfoques a la hora de presentar el plan de marketing. Cada forma de presentación de resultados tiene sus ventajas y desventajas. La presentación *ingresos por ventas* es la más fácil de llevar a cabo, porque los datos de la empresa suelen utilizar este formato. La presentación *volumen de unidades* presenta el plan de marketing con cifras en número de unidades ven-

didas. Finalmente, una empresa que venda muchos productos y servicios puede decidir presentar el plan en *formato cliente* con cifras expresadas en relación con el concepto cliente. Evidentemente, el desarrollo del plan, cualquiera que sea el formato escogido, contiene muchos más detalles. La figura 14-9 proporciona los tres tipos de formato para presentación de los resultados de los planes de marketing, para el período 2003-2006.

El grado de credibilidad de estas estimaciones de resultados futuros es proporcional al grado de credibilidad de los factores clave de éxito previamente definidos, de las estrategias de marketing diseñadas, y de los presupuestos elaborados para apoyar la realización de las estrategias de marketing táctico. Si los puntos de partida no son creíbles, tampoco lo serán las cifras de resultados esperados a controlar.

FIGURA 14-9 PLANIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE MARKETING

Formato ventas en dólares

Área de resultados	Año base	2004	2005	2006
Demanda de mercado (millones)	2.000$	2.120$	2.350$	2.500$
Cuota de mercado (%)	22,7	22,9	23,2	23,7
Ventas (millones)	454$	485$	545$	593$
Margen (%)	43,3	43,7	43,7	43,9
Beneficio bruto (millones)	196,6$	212,2$	238,3$	260,1$
Gastos de marketing (% ventas)	14,4	13,6	13,6	13,0
Gastos de marketig (millones)	65,3$	66,0$	74,0$	77,0$
Contribución neta de marketing (millones)	131,3$	146,2$	164,3$	183,1$
Marketing RMV (%)	29,1	30,1	30,1	30,9
Marketing RMI (%)	201,0	221,4	222,0	237,8

Formato volumen de unidades

Área de resultados	Año base	2004	2005	2006
Demanda de mercado (unidades)	15,95	16,95	18,80	20,00
Cuota de mercado (%)	22,7	22,9	23,2	23,7
Volumen (millones)	3,62	3,88	4,36	4,74
Precio unitario	125,00$	125,00$	125,00$	125,00$
Ingreso por ventas (millones)	453$	485$	545$	593$
Margen (%)	43,5	43,7	43,7	43,9
Beneficio bruto (millones)	196,9$	212,0$	238,3$	260,1$
Gastos de marketing (% ventas)	14,45	13,6	13,6	13,0
Gastos de marketing (millones)	65,4$	66,0$	74,1$	77,0$
Contribución neta de marketing (millones)	131,5$	146,0$	164,1$	183,1$
Marketing RMV (%)	29,1	30,1	30,1	30,9
Marketing RMI (%)	201,0	221,3	221,3	237,8

Continuación

Formato clientes

Área de resultados	Año base	2004	2005	2006
Demanda del mercado (clientes)	1.323.000	1.415.000	1.567.000	1.667.000
Cuota de mercado (%)	22,7	22,9	23,2	23,7
Volumen clientes	300.321	324.035	363.544	395.079
Ingresos por cliente	1.510$	1.500$	1.500$	1.500$
Ingresos por ventas (millones)	453$	486$	545$	593$
Margen (%)	43,4	43,7	43,7	43,9
Beneficio bruto (millones)	196,8$	212,4$	238,3$	260,2$
Gastos en marketing (% ventas)	14,4	13,6	13,6	13,0
Gastos en marketing (millones)	65,3$	66,1$	74,2$	77,0$
Contribución neta en marketing (millones)	131,5$	146,3$	164,1$	183,1$
Marketing RMV (%)	29,1	30,1	30,1	30,9
Marketing RMI (%)	201,0	221,3	221,3	237,8

Paso VII: Valoración de los Resultados

La realización del paso VII supone el seguimiento de los resultados externos, cara al mercado y de los resultados internos, beneficios esperados en la empresa. El seguimiento debe realizarse de acuerdo con las fechas señaladas en el cronograma de seguimiento de resultados. Si el plan de marketing falla en el cumplimiento de los objetivos definidos en la sección «plan estratégico del mercado», este hecho habrá que valorarlo en relación con toda la información utilizada a lo largo del proceso de elaboración del plan de marketing, proceso que se resume en la figura 14-2. A la hora de analizar las desviaciones, la empresa cuenta con varias opciones. Una de ellas es analizar si ha habido desviaciones en precios, costes, comportamiento de los clientes y de los canales, ejecución del presupuesto, para determinar si, de hecho, existen oportunidades para mejorar los resultados.

Otra segunda alternativa sería analizar el plan de marketing en su totalidad. Se revisaría el análisis de la situación y de la definición de los factores clave de éxito, para determinar si existen alternativas estratégicas de marketing táctico que puedan funcionar mejor, a la hora de conseguir los objetivos de resultados. En cualquiera de los casos, lo que sí queda claro es que la definición de estrategias debe guardar relación con el análisis de la situación, los factores clave de éxito, o los recursos disponibles en la empresa, y finalmente, la definición de estrategias debe alinearse con las proyecciones de los resultados externos e internos.

Por supuesto, otra opción sería abandonar el desarrollo de la oportunidad de mercado escogida. Pudiera ocurrir que ninguna de las alternativas estratégicas consideradas pudiera proporcionar el nivel deseado de resultados, con credibilidad y confianza. Cuando éste sea el caso, lo mejor que puedo hacer la empresa es abandonar la oportunidad de mercado, previamente identificada y asignar sus recursos financieros y de tiempo, a otras oportunidades de mercado.

MUESTRA DE UN PLAN DE MARKETING

Con el objetivo de facilitar la mejor comprensión de la realización de un plan de marketing y de sus beneficios, se incluye, al final de este capítulo, una muestra del plan de marketing de la empresa

Stericycle. Para la realización de este plan de marketing se ha utilizado información disponible en medios públicos, en los años 1997, 2000 y 2003. Todas las asunciones, inferencias, análisis y recomendaciones pertenecen al autor del libro y no a la empresa.

Debido a problemas de espacio, no se presentan todos los análisis e interpretaciones.

Paso I: Análisis de la situación

A la hora de elaborar un plan de marketing, el primer paso a realizar, como puede verse en la figura 14-2, es llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa, que ponga de manifiesto las fuerzas externas e internas que dibujan el atractivo del mercado, la posición competitiva de la empresa y los resultados actuales y su evolución en cuota de mercado, ventas y rentabilidad. En el análisis de la situación se suelen estudiar varios componentes. En el apéndice de este capítulo se incluye una muestra del plan de marketing de la empresa Stericycle, que incluye una síntesis de estos componentes. A continuación, incluimos un breve resumen del contenido de las seis páginas dedicadas al análisis de situación, en la muestra del plan adjuntada.

- **Demanda del mercado:** contiene el nivel actual y el fututo proyectado para la demanda del mercado, así como las ventas por segmento, para la empresa Stericycle.
- **Segmentación de mercado:** define el perfil de los segmentos atendidos por la empresa, analizando sus necesidades, tamaño, crecimiento, así como los ingresos y margen por cliente.
- **Análisis del sector:** resume las fuerzas del sector que perfilan el atractivo del mercado y su potencial de beneficio, acompañado de un índice global del atractivo de la industria.
- **Cuota de mercado y nivel de recompra de los clientes:** ilustra la cuota de mercado actual de la empresa, identificando las principales fuerzas que explican esta cuota de participación.
- **Canales y presupuesto de marketing:** ilustra los sistemas de distribución utilizados para atender a los distintos segmentos de mercado y la distribución del presupuesto de marketing, distinguiendo entre los costes de adquirir y de fidelizar clientes.
- **Resultados cara al mercado y a beneficios:** incluye indicadores cara al mercado, tales como cuota, nivel de recompra de clientes, valor de vida de cada cliente; e indicadores en relación con beneficios, tales como ventas, márgenes y beneficios aportados por cada segmento.

Se podrían haber incluido más aspectos en el análisis de la situación o haber tratado éstos con más detalle, pero el análisis de estas fuerzas proporciona las bases para identificar los aspectos clave del negocio que afectan a la consecución de los resultados deseados por la empresa, aspecto éste que constituye el siguiente paso en el proceso de elaboración de un plan de marketing.

Paso II: Análisis SWOT, DAFO, FODA

El análisis DAFO constituye un resumen de las implicaciones estratégicas descubiertas en el análisis de la situación. Las implicaciones estratégicas se dividen en cuatro apartados: oportunidades y amenazas planteadas por el entorno; puntos fuertes y débiles de la empresa en relación con la competencia. Partiendo de este análisis se identifican los aspectos fundamentales que afectan a la consecución de los resultados deseados para la empresa. Es muy importante que se identifiquen los aspectos clave del negocio y que éstos se conviertan en el eje central de las estrategias a desarrollar. A continuación incluimos una breve descripción del análisis DAFO, que se presenta en la página 7 de la muestra del plan de marketing adjuntada.

- **Análisis DAFO y puntos clave del negocio:** resume las implicaciones estratégicas descubiertas en el análisis de la situación de la empresa e identifica los puntos clave del negocio que se convertirán en el eje central de las estrategias a desarrollar.

Una vez que contamos con la información derivada del análisis de la situación y con las implicaciones estratégicas derivadas del análisis DAFO, debemos desarrollar un plan estratégico de mercado para cada segmento del mercado.

Paso III: Plan Estratégico de Mercado

Stericycle se encuentra con dos oportunidades de mercado: una en el segmento de las grandes instituciones y la otra en segmento de las pequeñas instituciones. Dado que en la mayoría de las empresas los recursos son limitados y las oportunidades varían en cuanto a su atractivo y a la posición competitiva de las empresas, se hace imprescindible desarrollar un plan estratégico para cada segmento o para cada oportunidad. Este proceso se presenta en las páginas 8 y 9 de la muestra del plan de marketing adjuntado.

- **Valoración estratégica de mercado:** se analiza el atractivo de mercado y la posición competitiva de la empresa para cada una de las oportunidades detectadas, resumiéndolos en un índice de atractivo y en otro de posición competitiva.
- **Análisis *portfolio*:** se crea un *portfolio* producto-mercado, partiendo de los índices de atractivo de mercado y de posición competitiva para cada segmento.
- **Plan estratégico de mercado:** se concreta un plan estratégico de mercado que vaya acorde con el análisis *portfolio*, el análisis de la situación, el análisis DAFO y los propios recursos de la empresa.

El plan estratégico de mercado para cada segmento establece la dirección estratégica a seguir, y concreta las expectativas de resultados a corto y largo plazo, para cada segmento. El siguiente paso del proceso de marketing es el desarrollo de las estrategias de marketing mix para cada público objetivo.

Paso IV: Estrategias de Marketing Mix

En las páginas 10 y 11 de la muestra se presentan las estrategias de marketing mix, que se han definido partiendo del plan estratégico de mercado para cada segmento y de las fuerzas analizadas en el análisis de la situación.

- **Estrategia para el segmento de las grandes instituciones: concentración del enfoque y búsqueda de tesorería.** La estrategia de marketing táctico (producto, precio, lugar y comunicación) recomendada para este segmento es una estrategia defensiva, dirigida a menos clientes, pero con unos márgenes mínimos a alcanzar. Esta estrategia es coherente con el plan estratégico de mercado, especificado para este segmento, y las fuerzas recogidas en el análisis de la situación.
- **Estrategia para el segmento de las pequeñas instituciones: invertir para aumentar la cuota de mercado.** Para este segmento de mercado se recomienda una estrategia de marketing táctico ofensiva, realizando una inversión que permita aumentar la cuota de mercado en el segmento, en crecimiento, de instituciones pequeñas. El marketing mix para este segmento es sensiblemente diferente del recomendado para el segmento de grandes instituciones.

Objetivo de cuota de mercado

Partiendo de los dos planes estratégicos de mercado y de sus respectivas estrategias de marketing mix, se concreta un objetivo de cuota de mercado para cada segmento. Este objetivo de cuota de mercado constituye el punto de partida para la concreción del presupuesto de marketing y la elaboración del plan de rentabilidad de marketing para cada segmento. Las estrategias de marketing mix deben proporcionar el nivel de detalle necesario para la elaboración de la distribución de los recursos del presupuesto y la posterior elaboración del plan de resultados de marketing en el tiempo.

Paso V: Presupuesto de Marketing

La elaboración de un presupuesto de marketing constituye un paso fundamental de cualquier plan de marketing, paso que no todas las empresas acostumbran a realizar muy bien. Hasta esta etapa la realización del plan de marketing no tenía consecuencias económicas. Ahora, ha llegado el momento de asignar recursos económicos a cada pieza del plan estratégico de mercado y de las estrategias de marketing mix. Si esta distribución no se hace de forma correcta, el esfuerzo total de marketing estará sujeto a una alta probabilidad de fallo. En la determinación del presupuesto, contemplada en la página 13, se ha seguido el formato «mix de clientes».

- **Presupuesto de marketing:** se ha elaborado un presupuesto de marketing para cada segmento, con un horizonte de tres años, partiendo de los objetivos de cuota de participación para cada segmento y de los subsiguientes costes de adquisición de nuevos clientes y mantenimiento de los leales. El presupuesto de marketing de cada segmento es coherente con el objetivo de cuota de participación, en el horizonte de tres años. Ciertamente, el segmento de las grandes instituciones, en el que se sigue una estrategia defensiva de enfoque reducido, requiere un presupuesto de marketing inferior al del segmento de las pequeñas instituciones, en el que se espera triplicar la cuota de participación, en tres años.

Paso VI: Plan de Resultados de Marketing

La última página de la muestra del plan de marketing de Stericycle es el plan de resultados de marketing. El plan define para cada segmento, cómo evolucionarán las ventas, cuota de mercado, márgenes, inversión de marketing y rentabilidad, en el horizonte de tres años, contemplado para su elaboración. En la página 14 se incluye una descripción de este plan de resultados de marketing.

- **Plan de resultados de marketing:** se parte de las cifras de resultados actuales en cuota de mercado, ventas, margen, inversión y contribución neta de marketing. Posteriormente, apoyándose en el plan estratégico de mercado y en las estrategias de marketing táctico para cada segmento, se proyectan los indicadores actuales, al período de tres años considerado.

El programa de resultados debe mostrar una coherencia entre el análisis de la situación, las estrategias y la distribución de recursos. En la medida en la que se consiga este alineamiento, el plan de resultados de marketing proporcionará una guía, a partir de la cual podrá hacerse en seguimiento de la implantación del plan de marketing, en cada momento concreto de tiempo.

Paso VII: Evaluación de Resultados

La muestra del plan de marketing elaborado para Stericycle representa un mapa estratégico de navegación, que incluye planes estratégicos de mercado y estrategias de marketing táctico para dos segmentos. Dado que lo único permanente es el cambio, y que se darán cambios en las condiciones de mercado pre-

vistas y en la efectividad de las tácticas de marketing propuestas, habrá que realizar un análisis de las desviaciones sobre los planes propuestos. La identificación, a tiempo, de las desviaciones y de sus causas, constituye una parte fundamental del proceso planificador. La modificación, adaptación, e incluso abandono de una estrategia para un segmento concreto, constituye una parte esencial del proceso de elaboración y puesta en práctica de un plan de marketing. El siguiente capítulo se dedica, de forma específica, a analizar la organización de una puesta en práctica exitosa de un plan de marketing.

■ Resumen

Un plan de marketing equivale a un plan de navegación para las empresas. Define el lugar en el que se encuentra una empresa, el lugar en el que le gustaría estar (objetivos) y las condiciones que tendrá que afrontar para conseguir llegar a su destino. La realización del análisis de la situación pone de manifiesto los puntos clave del negocio que permitirán que la empresa consiga llegar al destino deseado. El análisis de la situación y la identificación de los puntos clave del negocio, son piezas clave del diseño de un plan de marketing eficaz, que permita que la empresa consiga sus objetivos.

Las estrategias que se contemplan en un plan de marketing no siempre resultan exitosas. Es necesario que vayan acompañadas de recursos, en forma de personas y dinero. Si no se dispone de recursos suficientes, no será posible la consecución de los objetivos empresariales, y las estrategias de marketing definidas tendrán que ser revisadas o abandonadas. Así pues, el proceso de desarrollo de un plan de marketing no es diferente del proceso de planificación de un período vacacional; sólo que es mucho más complejo.

El desarrollo de un buen plan de marketing presenta muchas ventajas. El proceso planificador permite que las empresas descubran oportunidades de mercado, consigan una mejor utilización de sus recursos y capacidades, dispongan de un enfoque de mercado bien definido, una mejora de la productividad de los recursos de marketing, y la base a partir de la cual poder evaluar la línea de progresión hacia la consecución de los objetivos deseados. Sin embargo, existe una paradoja en la planificación. Se dice que aquellas empresas que no tengan planes de marketing limitan la consecución de beneficios, pero no es menos cierto también, que aquellas que utilicen procesos de planificación de marketing excesivamente formalizados pueden también minimizar su potencial de consecución de rentabilidad. Las empresas que carezcan de planes de marketing no visionarán, en el mercado que la rodea, las oportunidades y amenazas que hay que abordar para la consecución de determinados objetivos de mercado. Las empresas con planes de marketing excesivamente formalizados pueden evolucionar a cumplir sólo las formas, y por lo tanto, a perder la oportunidad de comprender sutiles aspectos del mercado.

El desarrollo de un plan de marketing supone entender éste como un proceso que requiere estructura, creatividad y forma. El proceso comienza con una amplia visión de las oportunidades del mercado. Cada oportunidad requiere el establecimiento de un objetivo estratégico, que es definido partiendo del análisis del atractivo de mercado y de la posición competitiva de la empresa en el mismo. El análisis de cada mercado requiere un análisis de la situación específico y un plan de marketing concreto. El análisis de la situación permite a las empresas descubrir los puntos clave que puede limitar sus resultados. Los puntos clave del negocio constituyen la materia prima básica para la elaboración de las estrategias de mercado. Las estrategias de mercado que se definan deben ser coherentes con el análisis de la situación de mercado, los puntos clave del negocio y la asignación de los recursos necesarios para conseguir unos determinados resultados. Partiendo de la estrategia y del presupuesto de marketing deben establecerse indicadores de resultados de mercado y financieros, a lo largo del tiempo. Si un plan de marketing falla a la hora de producir los niveles deseados de resultados, habrá que reexaminar las estrategias de marketing.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1. ¿Por qué la elaboración de una guía para unas vacaciones familiares constituye una buena metáfora del proceso de desarrollo de un plan de marketing? ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre ambos procesos?
2. ¿Por qué el proceso de desarrollo de un plan de marketing puede ayudar a Stericycle a alcanzar un mayor nivel de ventas y rentabilidad?
3. ¿Por qué una empresa con una profunda orientación hacia el mercado realizará mejor el trabajo de análisis de la situación que otra que tenga una orientación débil hacia mercado?
4. ¿En qué medida las empresas que no utilicen el proceso de planificación de marketing, o aquellas otras que lo formalicen en exceso, pueden perder perspectiva del mercado?
5. Comente, en qué se diferencia una empresa que utilice de forma adecuada el proceso planificador de otra que no utilice los planes de marketing, para los siguientes aspectos:

   — Identificación de oportunidades.
   — Apoyo en sistemas, activos y capacidades básicas.
   — Ejecución de una estrategia centrada en el mercado.
   — Asignación de recursos.
   — Resultados de planificación.

6. ¿Por qué el primer paso del proceso planificador se centra en el análisis de la situación de la empresa?
7. ¿Cuál es el papel del análisis DAFO en el proceso de planificación de mercados? ¿Cuál es el papel de los elementos clave del negocio en el análisis DAFO?
8. ¿Cómo se determina el plan estratégico de mercado para cada oportunidad identificada en las áreas producto-mercado de la empresa?
9. ¿En qué medida el plan estratégico de mercado para un área producto-mercado influencia la estrategia de marketing mix?
10. ¿Cómo se utilizan los elementos clave del negocio a la hora de seleccionar un plan estratégico de mercado y de elaborar una estrategia de marketing mix?
11. ¿Por qué es tan importante la fijación del presupuesto de marketing para la consecución de una exitosa implantación de un plan de marketing?
12. ¿Cuáles son los distintos caminos que uno puede seguir a la hora de elaborar un presupuesto de marketing que sirva de apoyo a la estrategia de marketing mix?
13. ¿Por qué los recursos necesarios para apoyar un plan de marketing deben ser coherentes con los puntos clave del negocio, las estrategias de marketing y las expectativas de resultados?
14. ¿Cuál es el objetivo de un plan de resultados? ¿Qué papel debería desempeñar para una puesta en práctica exitosa de un plan de marketing?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best. Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—La planificación de resultados de marketing. Formato ventas

Área de resultados	Año base	2004	2005	2006
Demanda de mercado (millones)	2.000$	2.120$	2.350$	2.500$
Cuota de mercado (%)	22,7	22,9	23,2	23,8
Ingresos por ventas (millones)	454$	485$	545$	595$
Margen (%)	43,3	43,7	43,7	43,9
Beneficio bruto (millones)	196,6$	212,2$	238,3$	261,2$
Gastos de marketing (% ventas)	14,40	13,60	13,60	13,00
Gastos de marketing (millones)	65,4$	66,0$	74,1$	77,4$
Contribución neta de marketing (millones)	131,2$	146,1$	154,1$	183,9$
Marketing RMV (%)	28,9	30,1	30,1	30,9
Marketing RMI (%)	200,7	221,3	221,3	237,7

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar las ventas y la rentabilidad de marketing, con la información presentada, desde la perspectiva «ventas en dólares». Los valores contenidos en las celdillas sombreadas se pueden cambiar a lo largo del ejercicio de aplicación.

Ejercicio de aplicación: ¿Qué le ocurriría a la cifra de ventas y de beneficios de Stericycle si no fuera capaz de conseguir la cuota de mercado deseada, a lo largo del período de tres años? Si la demanda del mercado creciera hasta 3 mil millones de dólares en el año 2006, ¿cuál sería el impacto en las ventas y en los beneficios de la empresa?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—La planificación de los resultados de marketing. Formato volumen

Área de resultados	Año base	2004	2005	2006
Demanda de mercado (millones de unidades)	15,95	16,95	18,80	20,00
Cuota de mercado (%)	22,7	22,9	23,2	23,8
Volumen (millones de unidades)	3,62	3,88	4,36	4,76
Precio por unidad	125,00$	125,00$	125,00$	125,00$
Ingresos por ventas (millones)	453$	485$	545$	595$
Margen (%)	43,3	43,7	43,7	43,9
Beneficio bruto (millones)	196,0$	212,0$	238,3$	261,2$
Gastos de marketing (% ventas)	14,40	13,60	13,60	13,00
Gastos de marketing (millones)	65,2$	66,0$	74,1$	77,4$
Contribución neta de marketing (millones)	130,8$	146,0$	164,1$	183,9$
Marketing RMV (%)	28,9	30,1	30,1	30,9
Marketing RMI (%)	200,7	221,3	221,3	237,7

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar las ventas y la rentabilidad de marketing con la información presentada desde la perspectiva «volumen». Los valores contenidos en las celdillas sombreadas se pueden cambiar a lo largo del ejercicio de aplicación.

Ejercicio de aplicación ¿Qué le ocurriría a la cifra de ventas y de beneficios de la empresa, si el precio unitario disminuyera cinco dólares, cada uno de los tres años contemplados? ¿Cuál sería el impacto sobre ventas y beneficios si los gastos de marketing pasaran de un 14,5% a un 16%?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—La planificación de los resultados de marketing. Formato cliente

Área de resultados	Año base	2004	2005	2006
Demanda de mercado (clientes)	1.323.000	1.415.000	1.567.000	1.667.000
Cuota de mercado (%)	22,7	22,9	23,2	23,7
Volumen de cliente	300.321	324.035	363.544	395.079
Ingresos por cliente	1.510$	1.500$	1.500$	1.500$
Ingresos por ventas (millones)	453$	485$	545$	593$
Margen (%)	43,4	43,7	43,7	43,9
Beneficio bruto (millones)	196,8$	212,4$	238,3$	260,2$
Gastos de marketing (% ventas)	14,40	13,60	13,60	13,00
Gastos de marketing (millones)	65,3$	66.1$	74,2$	77,0$
Contribución neta de marketing (millones)	131,5$	146,3$	164,1$	183,1$
Marketing RMV (%)	29,0	30,1	30,1	30,9
Marketing RMI (%)	201,4	221,3	221,3	237,7

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar las ventas y la rentabilidad de marketing con la información presentada desde la perspectiva «cliente». Los valores contenidos en las celdillas sombreadas se pueden cambiar a lo largo del ejercicio de aplicación.

Ejercicio de aplicación ¿Qué le ocurriría a la cifra de ventas y de beneficios de la empresa, si esta fuera capaz de añadir nuevos servicios, que elevaran los ingresos por cliente hasta $2000? ¿En qué medida cambiarían los beneficios y la rentabilidad de marketing si los ingresos por cliente se elevarán hasta 2000 $ y los márgenes aumentarán hasta el 50%?

Notas

1. David Aaker, "Formal Planning System," *Strategic Market Management* (New York: Wiley, 1995): 341–353.
2. Arie Rijvnis and Graham Sharman,"New Life for Formal Planning Systems," *Journal of Business Strategy* (Spring 1982): 103.
3. Henry Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning," *Harvard Business Review* (January–February 1994): 107–114; and Benjamin Tregoe and Peter Tobia, "Strategy Versus Planning: Bridging the Gap," *Journal of Business Strategy* (December 1991): 14–19.
4. Thomas Powell, "Strategic Planning as Competitive Advantage," *Strategic Management Journal* 13 (1992): 551–558; Scott Armstrong, "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Reply," *Strategic Management Journal* 7 (1986): 183–185; and Deepak Sinha,"The Contribution of Formal Planning to Decisions," *Strategic Management Journal* (October 1990): 479–492.
5. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991): 62–72.
6. Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review* (May–June 1989): 63–75; and Michael Treacy and Frederic Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review* (January–February 1993): 84–93.
7. Rajan Varadarajan, "Product Portfolio Analysis and Market Share Objectives: An Exposition of Certain Underlying Assumptions," *Journal of the Academy of Marketing Science* (Winter 1990): 17–29.

APÉNDICE 14.1

Muestra del Plan de Marketing

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA LA EMPRESA STERICYCLE 2004–2006

La empresa Stericycle es la empresa líder del mercado de tratamiento de residuos en instituciones de salud en EE.UU., con un 22,7% de cuota de participación. La empresa se encuentra estratégicamente bien posicionada para continuar mejorando su cuota de participación en un mercado en crecimiento.

Este plan de marketing reconcilia importantes presunciones sobre el futuro comportamiento del entorno con la consecución de objetivos estratégicos de mercado y el presupuesto necesario para conseguir una mejora de la cuota de participación desde un 22,7% hasta un 24% en 2006. La empresa espera conseguir, además, un incremento de los beneficios del 33%, a lo largo de los tres años considerados.

El plan de marketing está escrito por Roger J Best. Se considera un material didáctico. Los datos contenidos en este plan de marketing provienen de fuentes públicas, e incluye estimaciones y asunciones hechas por el autor.

CONTENIDO DEL PLAN

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

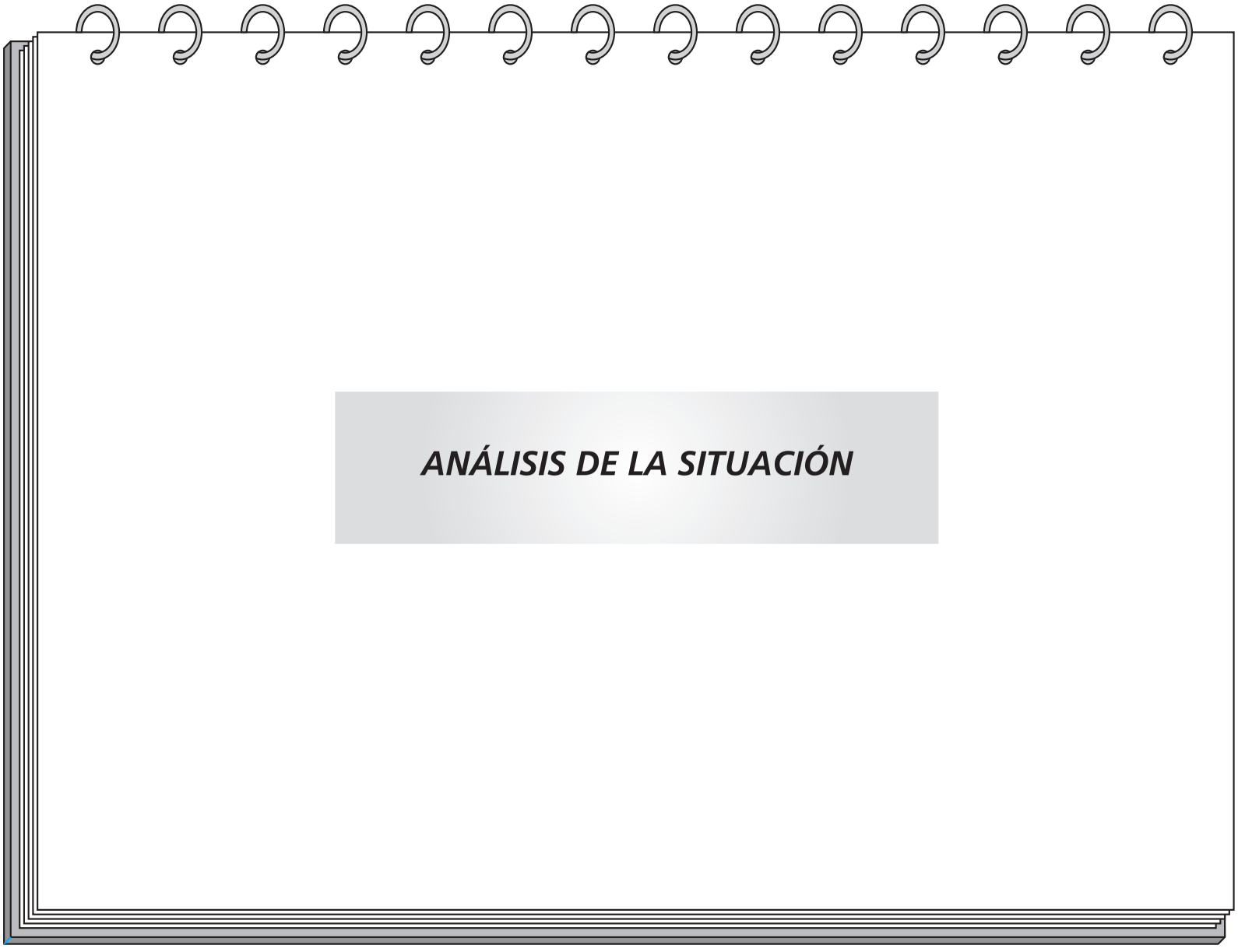
Demanda del mercado 1
Segmentación del mercado 2
Análisis del sector 3
Análisis de la cuota de mercado 4
Canales de marketing 5
Resultados del mercado y de beneficios 6

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO

Análisis de los factores clave de éxito, SWOT, DAFO, FODA 7
Valoración estratégica del mercado 8
Análisis *portfolio* y planes estratégicos del mercado 9

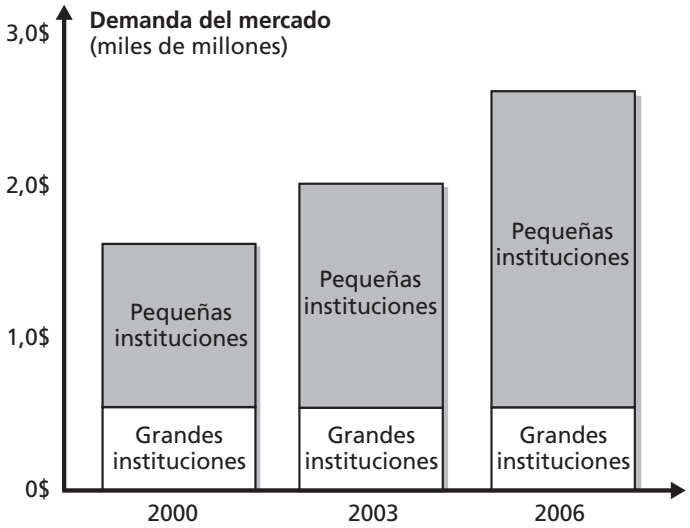
ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PLAN DE RESULTADOS

Estrategia de mercado para pequeñas instituciones; crecimiento de cuota 10
Estrategia de mercado para grandes instituciones: concentración del foco 11
Análisis de los componentes del objetivo de la cuota de participación 12
Presupuesto de marketing 13
Plan de beneficios de marketing 14



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

DEMANDA DEL MERCADO



- La demanda del mercado ha crecido desde 1,5 miles de millones de dólares en el año 2000 a 2 miles de millones en el año 2003, y se espera que llegue a 2,5 miles de millones en el año 2006.
- El mercado de las pequeñas instituciones crece a un ritmo superior (8% anual) y se espera que alcance la cifra de 1,9 millones en el año 2006.
- El mercado de las grandes instituciones crece a un ritmo inferior (4% anual) y para el año 2006 se espera que su cuota de participación sea de un 20% sobre el mercado total.

Implicaciones estratégicas: *la demanda del mercado es creciente y la empresa Stericycle se encuentra muy bien posicionada para continuar aumentando su posición de liderazgo en el mercado.*

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS: Análisis de los segmentos en el mercado de tratamientos de residuos de empresas del sector salud

Perfil del segmento	Grandes instituciones	Pequeñas instituciones
Valor conductor	Bajo coste	Servicios
Beneficio primario	Bajo precio	Eliminación fácil y segura de residuos
Sensibilidad al precio	Muy alta	Baja
Demográficos	Hospitales, bancos de sangre	Clínicas, despachos médicos
Experiencia de gestión de residuos	Por encima del promedio	Baja
Demanda del mercado (2003)	500 millones ($)	1.500 millones $
% Crecimiento del mercado (próximos tres años)*	4,5	8
Número de clientes	16.667	1.060.000
Ingresos por cliente	30.000$	1.500$
Porcentaje de margen (%)	20	45
Margen por cliente	6.000$	675$

Segmento de las grandes instituciones

- 25% de la demanda del mercado y menor crecimiento (4,5%).
- Más sensible al precio y con menores márgenes.

Segmento de las pequeñas instituciones

- Mayor participación en el mercado y el doble de expectativas de crecimiento.
- Menos sensible al precio y más sensible a los servicios.

*El **crecimiento** del mercado se debe fundamentalmente al aumento de desperdicios en los clientes actuales más que a la incorporación de nuevos clientes al mercado.

Implicaciones estratégicas: *El mercado de las pequeñas instituciones ofrece las mejores oportunidades de crecimiento (volumen) y rentabilidad (margen). El mercado de las grandes instituciones es de menor tamaño, crece a menor ritmo, es más sensible al precio y ofrece menores márgenes.*

ANÁLISIS DEL ATRACTIVIO ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA, SECTOR, MERCADO, SEGMENTO (PORTER, P/G INSTITUCIONES)

Mercado específico Fuerzas competitivas	I.R.	–100	–50	0	50	100
Difícil entrada	0,20				P	G
Fácil salida	0,05		G		P	
Sustitutos	0,25				P/G	
Poder del cliente	0,15	G			P	
Poder suministrador	0,05			G/P		
Rivalidad en precios	0,30	G			P	

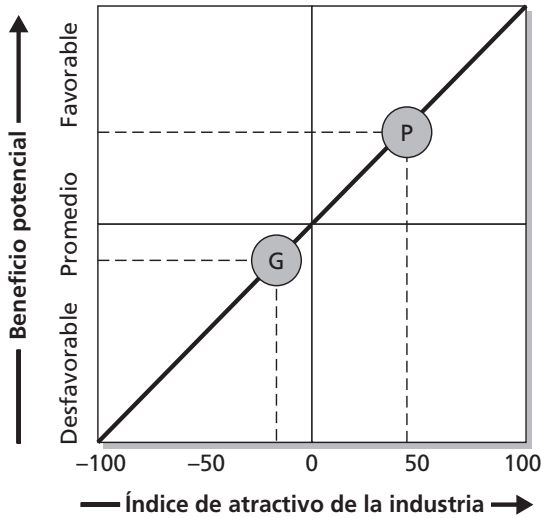
Pequeñas instituciones (P) = 47,5

Este segmento, en atención a las fuerzas competitivas, presenta un atractivo superior a la media, índice 47,5.

Grandes instituciones (G) = –15

El índice de atractivo de este segmento es de –15. Este bajo índice se debe al poder de los clientes y a la rivalidad en precios.

Implicaciones estratégicas: *El segmento de pequeñas instituciones se sitúa en un entorno competitivo más favorable. Es posible diferenciarse con servicios y mantener buenos márgenes. La rentabilidad en el segmento de las grandes instituciones requiere una estructura de costes de fabricación bajos.*

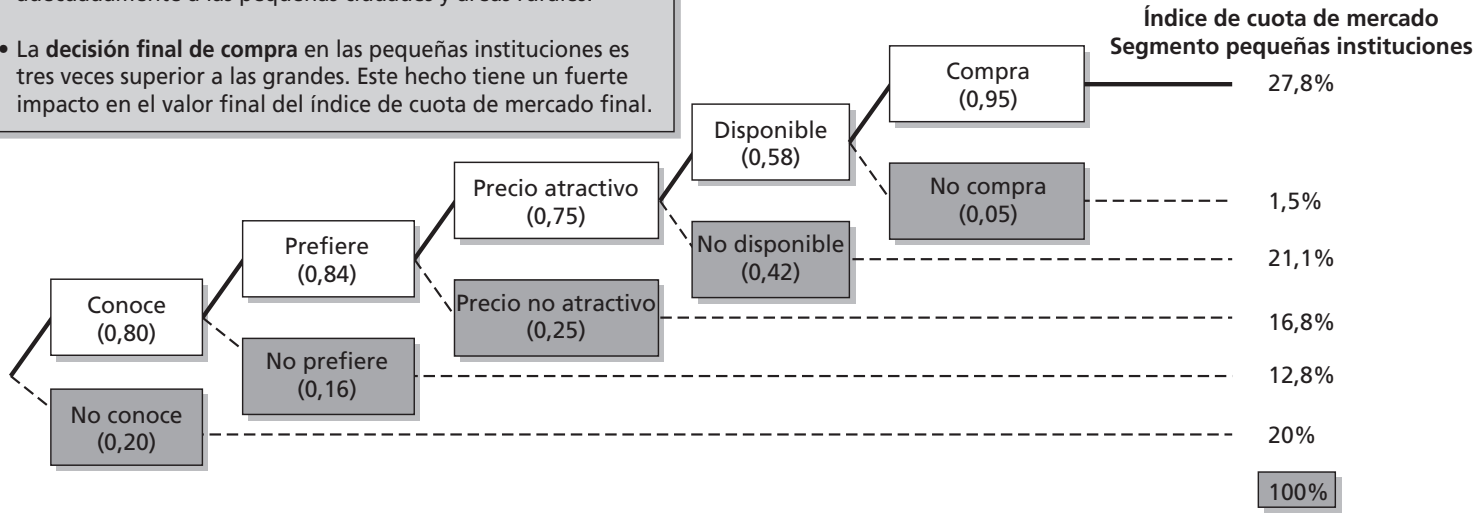


El análisis de la industria tiene seis componentes. Cada uno de ellos se mide en una escala de cinco niveles (–100 a +100). El cuadro superior relaciona el índice de atractivo de la industria con su potencial de beneficio. El segmento de las pequeñas instituciones, además de un índice de atractivo más favorable, presenta mejores oportunidades de beneficio potencial.

ANÁLISIS DE LA CUOTA DE MERCADO

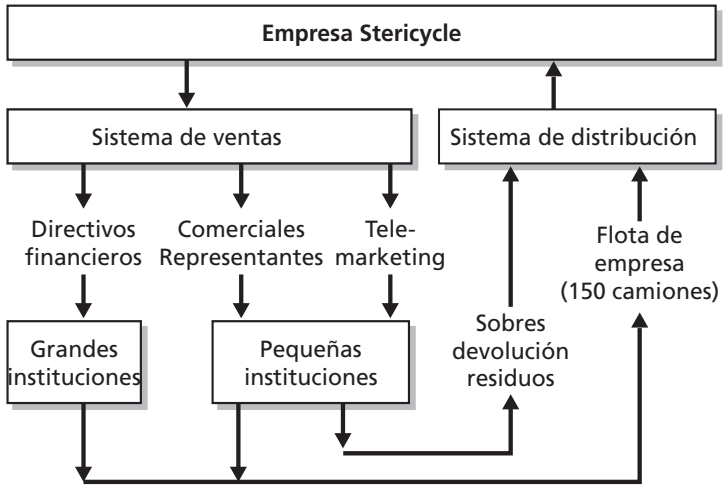
- El **conocimiento** de los servicios ofrecidos por Stericycle es alto en ambos segmentos del mercado.
- El **precio** constituye un elemento clave en el segmento de las grandes instituciones, ya que sólo un 25% encuentra atractiva la relación precio/servicios ofrecidos, a su nivel actual.
- La **disponibilidad** es menor en las pequeñas instituciones. Ello se debe a que la empresa no tiene recursos para llegar adecuadamente a las pequeñas ciudades y áreas rurales.
- La **decisión final de compra** en las pequeñas instituciones es tres veces superior a las grandes. Este hecho tiene un fuerte impacto en el valor final del índice de cuota de mercado final.

Análisis de la cuota de mercado Resultados de los componentes	Pequeñas Instituciones (%)	Grandes Instituciones (%)
Conoce la empresa	80	95
Prefiere el servicio/beneficios	84	70
El precio le parece atractivo	75	25
El producto está disponible	58	80
La decisión final es comprar	95	30
Índice de cuota de mercado	**27,8%**	**4,0%**



Implicaciones estratégicas: *La mayor barrera para el crecimiento de la cuota de mercado en el segmento de las pequeñas instituciones reside en la disponibilidad. La mejora de la disponibilidad y del conocimiento aumentará la cuota de mercado. El desarrollo de la cuota en el segmento de las grandes instituciones es más complicado, ya que los clientes perciben que el valor de los servicios ofrecidos es inferior al precio que tienen que pagar por ellos.*

CANALES DE MARKETING



COSTE DE MARKETING

Inversión de marketing (2003) Coste de adquisición	Presupuesto de marketing
Número de nuevos clientes	37.385
Coste adquisición por cliente	750$
Coste total adquisición clientes	28,0$
Coste de la fidelización	**1,44$**
Número de clientes fieles	257.365
Coste de fidelizar por cliente	145$
Total coste fidelizar	37,3$
Costes totales de marketing	**65,3$**

Implicaciones estratégicas: *El coste de marketing es significativamente mayor en el segmento de las pequeñas instituciones por dos razones. Hay más clientes a* ***atender*** *y por lo tanto será mayor el coste de fidelizar. Hay un mayor número de clientes a* ***conquistar****, y por lo tanto será mayor el coste de adquisición. Conclusión: la mayor parte del presupuesto de marketing se dedica a los clientes del segmento de pequeñas instituciones.*

- Si bien la empresa tiene un 95% del nivel de recompra, para poder mantener su cuota de mercado, deberá atraer a 14.738 nuevos clientes.

- Dado que la empresa se encuentra en un mercado creciente, para mantener cuota debe atraer más clientes que los perdidos. El resultado neto es que una gran parte del presupuesto de marketing se dedica a atraer nuevos clientes.

RESULTADOS CARA AL MERCADO Y FINANCIEROS

Resultados cara al mercado	Pequeñas instituciones	Grandes instituciones	Empresa
Cuota de mercado (%)	28,7	4,5	22,7
Crecimiento del mercado (%)	8,0	4,5	5,0
Nivel de recompra (%)	95	86	95
Vida del cliente (años)	20 años	7 años	20 años
Resultados financieros			
Ingresos por ventas (millones)	431$	22,5$	453$
Margen (%)	44,50%	20,00%	43,28%
Beneficio bruto (millones)	192$	4,50$	196,5$
Gastos de marketing (millones)	62,6$	2,70$	65,3$
Contribución neta de marketing	129,4$	1,80$	131,2$

Mercado de pequeñas instituciones

- Aporta más del 95% de los ingresos por ventas.
- Aporta el 98,5% de los beneficios de marketing.
- Sus clientes tienen un nivel de recompra del 95%.

Mercado de grandes instituciones

- Aporta un 5% de los ingresos por ventas.
- Aporta un 1,5% de los beneficios de marketing.
- Sus clientes tienen un nivel de recompra del 86%.

Implicaciones estratégicas: *El mercado de las pequeñas instituciones ofrece, en la actualidad, unos beneficios y contribución neta de marketing superiores; además, ofrece un ritmo de crecimiento más elevado. El mercado de las grandes instituciones opera por encima del punto muerto, pero no es tan rentable como el mercado de las pequeñas instituciones.*

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO

ANÁLISIS SWOT, DAFO, FODA

Puntos fuertes	Puntos débiles
- Líder del mercado/ notoriedad - Ventaja tecnológica - Muchas ubicaciones - Ventas 12 veces superiores a las del siguiente competidor	- No es competitivo en precios en el mercado de las grandes instituciones - Márgenes poco atractivos en el segmento de las grandes instituciones

Oportunidades	Amenazas
- Crecimiento del mercado de tratamiento de residuos - Mayor demanda y crecimiento en segmento pequeñas instituciones - La salida de la competencia debería facilitar el crecimiento	- Aumento de la reglamentación gubernamental - Finalización patentes - Entrada de competidores de mayor tamaño a través de la adquisición de empresas

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

La empresa es líder tecnológico y del mercado, con unas ventas 12 veces superiores a las del siguiente competidor.

El segmento de las pequeñas instituciones ofrece las oportunidades de crecimiento más rentables.

Las principales debilidades de la empresa aparecen asociadas con el mercado de las grandes instituciones.

Implicaciones estratégicas: *Los factores clave del éxito se encuentra directamente unidos al posicionamiento empresarial y a los resultados actuales. En la medida en la que estos factore se incorporen adecuadamente al proceso de desarrollo del plan de marketing, la empresa dispone de potencial para conseguir niveles de crecimiento rentable superiores al promedio.*

VALORACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO

Atractivo del mercado (factores de influencia)	Importancia relativa	Situación desfavorable 0	25	Situación media 50	75	Situación favorable 100
Tamaño mercado (volumen)	30			G		P
Crecimiento mercado	10		G		P	
Márgenes sostenibles	30		G			P
Atractivo del sector	20		G		P	
Alcance al mercado	10		P			P
	100					

Atractivo del mercado

- Pequeñas instituciones **Puntuación = 92,5**
- Grandes instituciones **Puntuación = 40**

Ventaja competitiva (factores de influencia)	Importancia relativa	Situación desfavorable 0	25	Situación media 50	75	Situación favorable 100
Ventaja en producto	20		G			P
Ventaja en servicio	30		G			P
Precio competitivo	25	G			P	
Reputación de calidad	5			G		P
Ventaja en marketing	20		G		P	
	100					

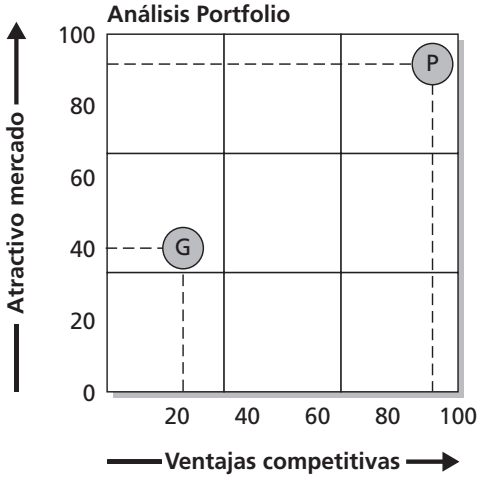
Ventaja competitiva

- Pequeñas instituciones **Puntuación = 89**
- Grandes instituciones **Puntuación = 20**

G = Grandes instituciones P = Pequeñas instituciones

Implicaciones estratégicas: *El mercado de las pequeñas instituciones es un mercado más atractivo y en el que la empresa además goza de importantes ventajas competitivas. El segmento de las grandes instituciones ofrece un atractivo por debajo de la media y las ventajas competitivas son inferiores a la situación promedio.*

ANÁLISIS *PORTFOLIO* Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO



Planes estratégicos de mercado

Segmento de pequeñas instituciones (P)
Aumentar la cuota de participación en el mercado
Se trata de un mercado atractivo, en crecimiento, en el que la empreas goza de una fuerte posición competitiva. Aumentar la cuota de participación en este mercado requiere dedicar más recursos de marketing de los habituales. Sin embargo, sin este compromiso, es poco probable que la empresa consiga el objeto de aumentar su cuota de participación.

Mercado de grandes instituciones (G)
Concentrar el enfoque
Dado que el atractivo del mercado es medio y que la empresa tiene una posición competitiva débil, se deberían dedicar menos recursos de marketing a este mercado. Los precios deberían aumentarse, para eliminar a los clientes no rentables, y conseguir una mejor combinación de volumen y margen por cliente.

Implicaciones estratégicas: *El análisis* portfolio *conduce a la elaboración de dos planes estratégicos de mercado. En el mercado de las pequeñas instituciones la empresa debería invertir para conseguir una mayor participación, en un mercado en crecimiento. En el mercado de las grandes instituciones la empresa debería optimizar su posición, centrándose en los clientes más rentables (concentrar el enfoque) y buscando maximizar los beneficios en este segmento.*

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y RESULTADOS DEL PLAN

ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LAS PEQUEÑAS INSTITUCIONES: CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN

Proposición de valor . . . . . Una solución segura y de confianza a sus problemas de tratamiento de sus residuos médicos

Posicionamiento del producto	Proporcionar un servicio, formación y respuesta rápida a los problemas superior a la media. Para reforzar la lealtad y efectividad de los programas se proporcionará al cliente amplio adiestramiento y un software específico para resolver la gestión de actividades y problemas de tratamiento de residuos.
Posicionamiento del precio	Los precios será un 10-20% superiores a la competencia. Sin embargo, dada la calidad superior del producto, servicios e imagen de marca, así como el menor coste total de uso del producto, se espera que el cliente perciba un valor neto muy alto.
Estrategia del canal	Los directores comerciales y los representantes visitarán directamente a los clientes y establecerán programas de adiestramiento y servicio. La recolección de los residuos médicos se hará directamente en el caso de clientes cercanos de mucho volumen y a través de sobres especiales, a clientes lejanos, de bajo volumen.
Estrategia de comunicación	Se crearán anuncios dirigidos al mercado de las pequeñas instituciones que reflejen su tamaño, necesidades y factores demográficos. La proposición de valor será el tema central de todas las comunicación.

Objetivo de cuota de mercado: *Nuestro objetivo de cuota de mercado es hacer crecer la cuota de participación en este segmento de un 28,7% a un 31%, en tres años.*

ESTRATEGIA PARA LAS GRANDES INSTITUCIONES: CONCENTRACIÓN DEL FOCO

Proposición de valor . . . . . Seguridad y servicio le pueden proporcionar ahorro de costes

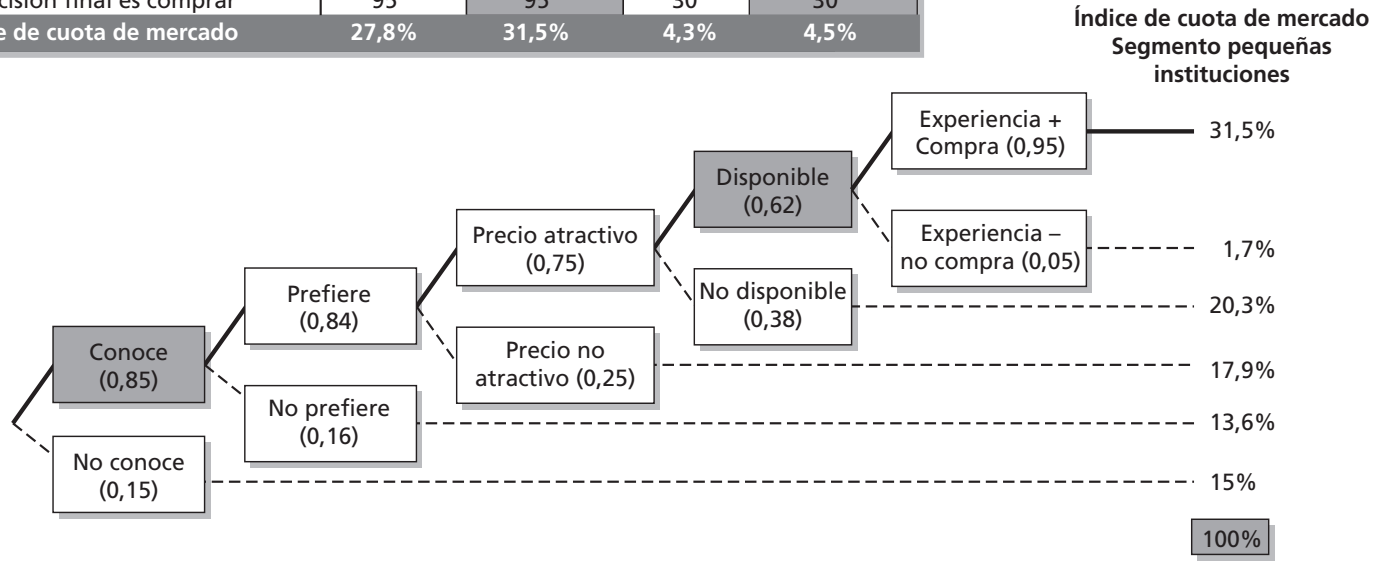
Posicionamiento del producto	Proporcionar un servicio, formación y respuesta rápida a los problemas, superior a la media. Conseguir que los clientes, además del precio consideren el coste total de utilización de los servicios (almacenamiento de residuos, recogida, coste de los problemas, costes administrativos, etc.).
Posicionamiento del precio	Los precios serán un 10-20% superiores a la competencia. Sin embargo, aunque los precios sean superiores le proporcionaron a la empresa ahorros en sus costes si se considera el coste total de utilización de los servicios de las distintas ofertas.
Estrategia del canal	Directivos financieros, visitarán a los clientes y realizarán un análisis de costes durante el ciclo de vida del producto (a quienes muestren interés) y demostrarán el valor económico proporcionado, aunque el precio sea superior. Los desperdicios se recogerán directamente de la empresa.
Estrategia de comunicación	Se crearán anuncios dirigidos al mercado de las grandes instituciones que reflejen su tamaño, necesidades y factores demográficos. La proposición de valor serán tema central de todas las comunicaciones y se construirá en relación a la discusión valor económico versus precio.

Objetivo cuota de mercado: *Nuestro objetivo es gestionar la cuota de mercado en la búsqueda del máximo beneficio. Esto podría ocasionar una erosión en el nivel actual de la cuota del 4,5%.*

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LOS OBJETIVOS DE CUOTA DE MERCADO

Cuota de mercado Resultados de componentes	Pequeñas instituciones Actual (%)	 Planeado (%)	Grandes instituciones Actual (%)	 Planeado (%)
Conoce la empresa	80	85	90	90
Prefiere el servicio/beneficio	84	84	80	80
El precio ofrece un valor atractivo	75	75	25	25
El producto está disponible	58	62	80	84
La decisión final es comprar	95	95	30	30
Índice de cuota de mercado	**27,8%**	**31,5%**	**4,3%**	**4,5%**

En la parte inferior se analizan los objetivos de cuota de mercado para el segmento de pequeñas instituciones. La mayor parte de pérdida de cuota de mercado se debe a la disponibilidad (20,3%).



Implicaciones estratégicas: *Las mejoras en el conocimiento y disponibilidad del producto en el segmento de pequeñas instituciones permiten mejorar la cuota de un 28,7% a un 31,5%. Dado que este índice no es una estimación exacta de la cuota de mercado, el objetivo para el año 2006 se situará en torno al 30%. El objetivo de cuota de participación en el segmento de las grandes instituciones será de un 4,5%, pero podría no llegar a conseguirse debido a la competencia en precios.*

PRESUPUESTO DE MARKETING

Mercado pequeñas instituciones	2003	2004	2005	2006
Demanda del mercado (clientes)	1.057.554	1.099.856	1.143.850	1.189.604
Cuota de mercado (%)	27,80	28,50	29,30	30,00
Total de clientes	294.000	313.459	335.148	356.881
Nuevos clientes	37.280	34.159	37.362	38.491
Clientes fieles (95%)	256.720	279.300	297.786	318.391
Presupuesto de marketing				
Coste de adquisición	28,0$	25,6$	28,0$	28,9$
Coste de fidelización	34,7$	37,7$	40,2$	43,0$
Gastos de marketing	**62,2$**	**67,9$**	**78,0$**	**86,8$**

Customer-Based Marketing Expenses

Mercado pequeñas instituciones

- Coste de adquisición cliente = 750$
- Coste fidelización cliente = 135$
- El presupuesto total de marketing pasará de 62,6 millones en 2003 a 86,8 en 2006.

Mercado grandes instituciones	2003	2004	2005	2006
Demanda del mercado (clientes)	16.667	16.834	17.002	17.172
Cuota de mercado (%)	4,50	4,50	4,50	4,50
Total de clientes	750	758	765	773
Nuevos clientes	115	113	114	115
Clientes fieles (95%)	635	645	651	658
Presupuesto de marketing				
Coste de adquisición	1,1$	1,1$	1,1$	1,1$
Coste de fidelización	1,6$	1,6$	1,7$	1,7$
Gastos de marketing	**2,7$**	**2,7$**	**2,8$**	**2,8$**
Total presupuesto de marketing	**65,3$**	**70,6$**	**80,8$**	**89,6$**

Mercado grandes instituciones

- Coste de adquisición cliente = 10.000$
- Coste fidelización cliente = 2.500$
- El presupuesto total de marketing pasará de 2,7 millones en 2003 a 2,8 en 2006.

Presupuesto de marketing: *La mayor parte del presupuesto de marketing (95%) se dedica al mercado de las pequeñas instituciones. El presupuesto total de marketing pasará de 65,3 millones en 2003 a 89,6 en 2006. Este crecimiento se debe fundamentalmente al incremento de la adquisición de nuevos clientes.*

PLAN DE APORTACIÓN A BENEFICIOS DEL MARKETING

Mercado pequeñas instituciones	2003	2004	2005	2006
Demanda del mercado (millones)	1.500$	1.628$	1.766$	1.916$
Cuota de mercado (%)	28,7%	29,0%	28,5%	31,0%
Ingresos por ventas (millones)	431$	472$	521$	594$
Margen bruto (%)	44,5%	45,0%	45,0%	45,0%
Beneficio bruto (millones)	191,6$	212,4$	234,4$	267,3$
Gastos de marketing (millones)	62,6$	67,9$	78,0$	86,8$
Contribución neta de marketing	129,0$	144,5$	156,4$	180,5$

Mercado grandes instituciones	2003	2004	2005	2006
Demanda del mercado (millones)	500$	520$	541$	562$
Cuota de mercado (%)	4,6%	4,5%	4,5%	4,6%
Ingresos por ventas (millones)	23$	23$	24$	25$
Margen bruto (%)	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Beneficio bruto (millones)	4,6$	4,7$	4,9$	5,1$
Gastos de marketing (millones)	2,7$	2,7$	2,8$	2,8$
Contribución neta de marketing	1,9$	2,0$	2,1$	2,3$

Resultados globales	2003	2004	2005	2006
Ingresos por ventas (millones)	454$	495$	545$	619$
Cuota de mercado (%)	22,7%	23,1%	23,6%	25,0%
Contribución neta de marketing	130,9$	146,5$	158,5$	182,7$

Puntos clave

- Se espera que las estrategias de marketing propuestas proporcionen 619 millones de ventas y una cuota de mercado del 25% en 2006.
- Se espera que los márgenes se mantengan al nivel conseguido en 2003.
- Para conseguir este nivel de resultados se necesitará aumentar el presupuesto de marketing, que pasará de 65,3 millones (2003) a 89,6 millones (2006).
- La mayor parte de las ventas y beneficios de marketing en 2006 provendrán del segmento de pequeñas instituciones.

Impacto en beneficio del plan de marketing: *Si la aplicación resulta exitosa, este plan hará pasar la contribución neta de marketing de 131 millones (29% de las ventas) a 183 millones (29,6%). La rentabilidad del marketing sobre la inversión de marketing pasarán de un 200 a un 239%.*

CAPÍTULO 15

Unidades de medición de resultados y ejecución de estrategias

Nike es una empresa famosa por su innovación y por su campaña de marketing «Just do it» pero, que ésto sea así, no es fruto de la casualidad. La cultura de la empresa trata de motivar un comportamiento de sus directivos que favorezca una puesta en práctica exitosa de sus estrategias. Por ejemplo, la empresa ha definido once «máximas» que ayudan a sus directivos y a todos sus empleados, a comprender la cultura de la empresa y su forma de entender los negocios.

1. La innovación está en nuestra naturaleza.
2. Nike es una compañía.
3. Nike es una marca.
4. Simplifica y adelante.
5. El consumidor decide.
6. Sé una esponja.
7. Evoluciona de forma inmediata.
8. Hazlo de la forma correcta.
9. Comprende los fundamentos.
10. Vamos hacia adelante. Siempre.
11. Recuerda al hombre (Hill Bowerman).

Las once máximas de la empresa establecen un tono y un estilo que favorecen ejecuciones exitosas. Con frecuencia, la puesta en práctica requiere altos niveles de persistencia y adaptabilidad, ya que las condiciones actuales del mercado probablemente sean diferentes de las que se articularon cuidadosamente durante la elaboración del plan de marketing.

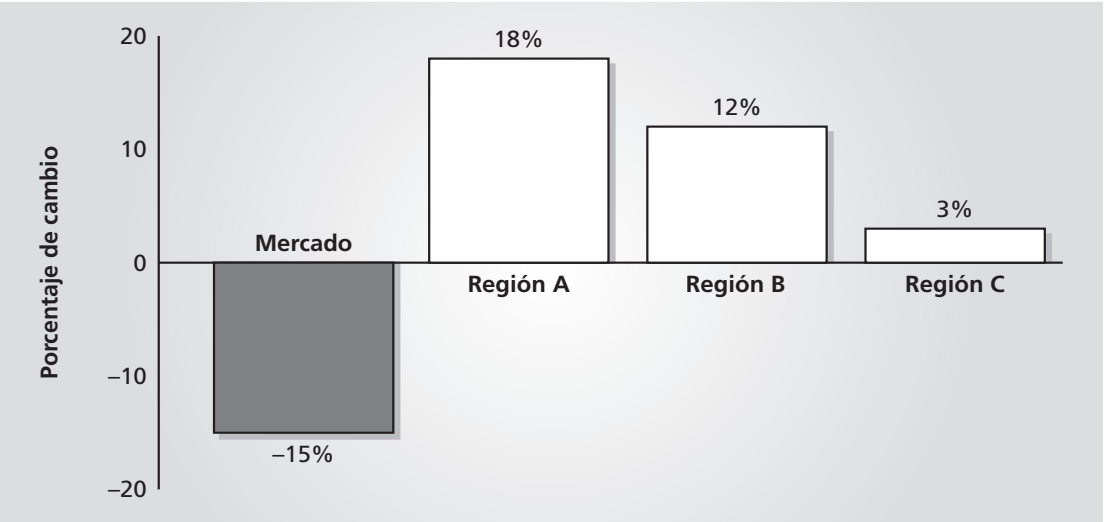
Un plan de marketing proporciona la guía que la empresa necesita seguir para mantener una dirección estratégica y conseguir unos objetivos. Ahora bien, el plan no garantiza que se alcancen los objetivos, de la misma forma que un mapa no garantiza que el viajero llegue a su punto de destino. Los planes de marketing tienen que llevarse a la práctica de una forma exitosa. El éxito en la ejecución guarda mucha relación con la organización de la empresa.

Por ejemplo, un fabricante de equipos eléctricos se comprometió en un proyecto de segmentación de mercado, en un esfuerzo por aumentar sus ventas y la rentabilidad de su empresa. El esfuerzo reveló la existencia de varios segmentos, y todos ellos se juzgaron como alcanzables y atractivos. Se desarrolló una estrategia multisegmento, con planes de marketing específicos para cada grupo. Sin embargo, la fuerza comercial estaba organizada en tres regiones de ventas, que no habían participado ni en la elaboración del estudio ni en el desarrollo de la estrategia. El director de marketing sabía que, sin su apoyo y compromiso, esta estrategia de marketing fallaría.

La puesta en práctica exitosa de la estrategia requería el compromiso de los tres directores regionales de ventas. Dos de ellos se comprometieron, pero el tercero no. En la figura 15-1 se ilustra la importancia de una ejecución adecuada de las estrategias. En las regiones en las que se consiguió el compromiso de los directores de ventas, éstas aumentaron en un 18 y en un 12%, respectivamente, en un mercado cuya demanda total había disminuido un 15%. Sin embargo, en el área en la que no se consiguió el compromiso del director comercial, las ventas sólo aumentaron un 3%[1].

Conseguir buenos resultados requiere, no sólo una buena elaboración de los planes de marketing,

FIGURA 15-1 IMPACTO EN VENTAS DE LA PUESTA EN PRÁCTICA EXITOSA DE UNA ESTRATEGIA



sino también una buena ejecución de los mismos. Un plan de marketing técnicamente perfecto, que no vaya acompañado de una buena ejecución, será un fracaso. En este capítulo se analizan las fuerzas que afectan a la puesta en práctica de las estrategias y de los planes de marketing, la importancia de las unidades de medición de resultados, y los mecanismos de análisis de las desviaciones de los distintos componentes de un plan de marketing.

INDICADORES DE LOS RESULTADOS DE MARKETING

Una empresa puede contar con unos recursos productivos muy eficientes, un equipo de I+D muy experto, o unos financieros muy inteligentes, pero si los clientes no compran, la estrategia de marketing es un fracaso. Como puede verse en la figura 15-2, las estrategias orientadas al mercado se diseñan para conseguir satisfacción y recompra en los clientes. El grado de éxito en la aplicación de una estrategia de marketing se detecta, en primer término, a través de indicadores de mercado, tales como el nivel de satisfacción de los clientes, su nivel de recompra, y sus percepciones de valor; más tarde, el nivel de éxito o fracaso de una estrategia se refleja en indicadores financieros, tales como ventas, beneficios y tesorería. En último término, los resultados de la puesta en práctica de las estrategias de marketing afectan a los accionistas, y se reflejan en indicadores como el crecimiento o las expectativas de futuros beneficios.

Lo mejor que puede hacer la comunidad inversora es presentar informes de los resultados financieros actuales y de las expectativas de cómo dice la empresa que será el futuro. Sin embargo, la empresa dirigida con un sistema orientado al mercado se encuentra en mejor situación de visionar y realizar informes de las expectativas de futuro, tomando como punto de partida los indicadores de mercado, muchos de los cuales lideran los cambios en los futuros resultados financieros.

Por ejemplo, un aumento del grado de insatisfacción de los clientes no origina, de inmediato, un descenso de las ventas o de los beneficios netos, por dos razones. En primer lugar, los clientes insatisfechos suelen dar a las empresas una oportunidad para que corrijan la causa de su insatisfacción. Si los problemas se resuelven con rapidez, los clientes insatisfechos se pueden convertir en clientes leales. En segundo lugar, los clientes se toman su tiempo, a la hora de cambiar de producto o proveedor. Así pues, normalmente, existe un tiempo entre la insatisfacción del cliente (indicador de mercado) y el descenso de las ventas (indicador financiero).

FIGURA 15-2 CÓMO AFECTA A LOS ACCIONISTAS LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES

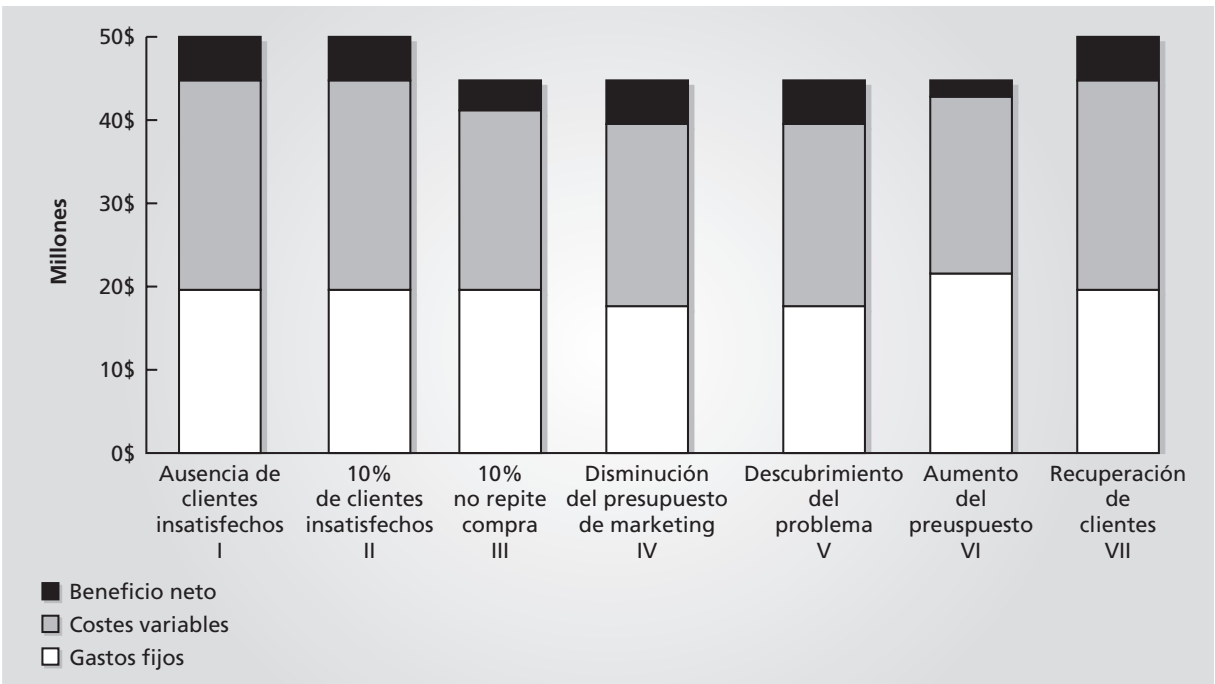
Para ilustrar la importancia de los indicadores de mercado en una dirección empresarial orientada por el mercado, y su impacto en los beneficios, considérese el ejemplo de la figura de 15-3. En el período 1, no había clientes insatisfechos y los beneficios netos eran de 5 millones de dólares, con unas ventas de 50 millones. Los costes variables totales ascendían a 25 millones y los fijos a 20. En el segundo período, el 10% de los clientes se sentían insatisfechos. Sin embargo, la empresa no contaba con indicadores de mercado que hicieran un seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes. En consecuencia, no existía ninguna razón para la preocupación en la empresa, porque las ventas y los beneficios se situaban en el nivel esperado.

En el período 3, los clientes insatisfechos comenzaron a perder la confianza en la empresa, y las ventas descendieron un poco. Durante este período, la cifra de gastos fijos se mantuvo, pero se redujo el margen de beneficio, y consiguientemente, las ventas y los beneficios disminuyeron. En el período 4 la empresa reaccionó, reduciendo el presupuesto de marketing, en la misma proporción que las pérdidas de ingresos del ejercicio anterior, con el objetivo de volver a conseguir los beneficios netos del período preliminar. Sin embargo, las ventas descendieron aún más y, en el período 5, la empresa decidió constituir un equipo para investigar el problema. Los investigadores informaron que el abandono de los clientes se debían a alguna causa de insatisfacción personal.

En el período 6, la empresa restauró el presupuesto de marketing e incorporó un presupuesto adicional para corregir el problema y reemplazar a los clientes perdidos. No hubo un aumento de ventas inmediato, y el beneficio neto descendió, debido al aumento del presupuesto de marketing. Finalmente, en el período 7, la empresa volvió a los resultados del período 1: ausencia de insatisfacción en los clientes, ventas de 50 millones y beneficios netos de 5 millones.

Esta secuencia de eventos podría, fácilmente, ocupar un período de tres a cinco años, pero una empresa dirigida con orientación mercado hubiera detectado el problema en el período 2, e inme-

FIGURA 15-3 COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES, INDICADORES DE MERCADO Y BENEFICIOS



diatamente hubiera tomado medidas correctoras, para restaurar el nivel de satisfacción y mantener su base de clientes. Si el problema se hubiera detectado y corregido en el período 2, los beneficios netos a lo largo de los siete períodos hubieran ascendido a 35 millones de dólares. En la figura 15-3, esta cifra es de 25 millones de dólares. En otras palabras, la empresa cuenta con 10 millones de dólares menos para poder reinvertir en el negocio, y contribuir a nuevas fuentes de ingresos. En este sentido, se puede decir que el valor de los accionistas ha disminuido.

El propósito de este ejemplo es doble: en primer lugar, reflejar la importancia de los indicadores de mercado que realizan el seguimiento del comportamiento de los clientes (recuérdese que los clientes son la única fuente de tesorería). En segundo lugar, demostrar que muchos indicadores de mercado son señales del comportamiento futuro de los indicadores financieros, y constituyen importantes herramientas de una dirección empresarial orientada hacia el mercado, que deberían contribuir a la mejora de los resultados financieros.

INDICADORES DE PROCESOS DE COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS E INDICADORES DE RESULTADOS FINALES

Los indicadores de los mercados miden la marcha de las empresas en relación con los mercados. Dado que los indicadores de los mercados, preceden en el tiempo, a los indicadores financieros, su utilización resulta muy útil para la puesta en práctica de las estrategias que conduzcan a buenos resultados financieros. Sin embargo, no todas las unidades de medida de los mercados son indicadores de los resultados financieros. Hay que distinguir entre indicadores de los procesos de comportamiento de los mercados, e indicadores de los resultados finales[2]. Ambos son importantes, pero las unidades de medida de los procesos de comportamiento resultan especialmente útiles, porque son también indicios, señales de los futuros resultados financieros[3]. Los indicadores de los resultados finales cara a los mercados se encuentran más cercanos a los indicadores internos de resultados financieros.

Unidades de medida de los procesos de comportamiento de los mercados

La notoriedad de una marca, la preferencia e intención de compra de los clientes, su nivel de prueba y de satisfacción, sus percepciones de la calidad relativa de un producto, de los servicios de una empresa o del valor ofrecido, constituyen ejemplos de unidades de medida de los procesos de comportamiento de los mercados, y son también indicadores de los resultados finales de los mismos. Los cambios que se den en estos indicadores de los procesos de comportamiento preceden al comportamiento final de los mercados y, en este sentido, son también buenos indicadores de los resultados financieros.

Por ejemplo, quizá los clientes se muestren satisfechos con un producto, pero sus percepciones de valor relativo estén disminuyendo, debido a actuaciones de la competencia. Quizá la empresa no haya hecho nada equivocado que proporcione insatisfacción; simplemente lo que ocurre es que la competencia ha mejorado su oferta de valor, en base a una mejor combinación de beneficios y coste. Sin embargo, el efecto neto es que las percepciones de valor de sus clientes en relación con sus ofertas ha disminuido. A su vez, este cambio en las percepciones, abre la puerta a los productos de la competencia, que sus clientes podrían estar inclinados a probar o comprar.

El propósito general de los indicadores de los procesos de comportamiento de los mercados es evaluar las percepciones y actitudes de los clientes, que preceden a los cambios de su comportamiento de compra y a los cambios en los resultados financieros de la empresa. Por ejemplo, la medición de la satisfacción de los clientes es un indicador de proceso muy valioso, cuya medición presenta varias alternativas[4]. Como puede verse en la figura 15-4, la medición de la satisfacción de los

clientes se puede clasificar en diversos niveles. Los clientes muy satisfechos son más leales y adquieren más volumen[5]. Los clientes meramente satisfechos se muestran menos leales y adquieren con más facilidad productos de la competencia. Los clientes insatisfechos, por supuesto, plantean una mayor probabilidad de abandonar la empresa, si bien, aquellos que expresan su queja pueden permanecer fieles, si se resuelve positivamente la causa de su insatisfacción. Sin embargo, sólo se queja un porcentaje muy pequeño (10%) de los clientes insatisfechos, y la mayoría de los que no se quejan dejan de comprar a la empresa[6]. Dado que la mayoría de los clientes insatisfechos no se queja, las empresas puede que ni tan siquiera reconozcan que tienen un problema. Finalmente, el abandono de estos clientes provoca que las empresas tengan que atraer nuevos, para mantener su cuota de participación. Las empresas que midan de una forma efectiva, la satisfacción de sus clientes, podrán tomar medidas correctoras, a tiempo, para evitar los efectos negativos en los resultados financieros.

En resumen, una empresa orientada al mercado, que utilice indicadores de los procesos de comportamiento de los clientes, identificará a tiempo los cambios negativos en sus actitudes y percepciones. Si la empresa percibe las señales a tiempo, podrá tomar medidas correctoras, antes de que los clientes alteren sus comportamientos de compra. Si las empresas no utilizan estos indicadores, lo más probable es que el problema no se identifique y no se resuelva, hasta que se conozca el declive de los resultados financieros, tal y como se ilustra en la figura 15-3.

Indicadores de resultados finales de los mercados

Entre las unidades de medida del comportamientos los mercados se incluyen la cuota de participación, el nivel de recompra y las compras por cliente. Estos comportamientos de los clientes se dan al mismo tiempo que se producen los resultados financieros. Sin embargo, cada uno de estos indicadores, proporciona a la empresa perspectivas de diagnóstico diferentes y complementarias. Por ejemplo, asumamos que la cifra de ventas crecen por encima de las previsiones y que los resultados financieros también superan las expectativas. La mayoría de las empresas se sentirían muy contentas con estos resultados. Sin embargo, si los indicadores de mercado señalan que la empresa está perdiendo cuota de participación en un mercado en crecimiento, o que la disminución en el nivel de recompra de los clientes, se encuentra enmascarada por la consecución de nuevos, sí existirían motivos de preocupación. La empresa que carezca de indicadores de cara a los mercados sólo verá el negocio con una perspectiva interna de los resultados.

FIGURA 15-4 INSATISFACCIÓN Y ABANDONO DE CLIENTES

Como puede verse en la figura 15-5, aunque una empresa no pierda cuota de participación, las disminuciones en el nivel de recompra de los clientes tienen un impacto negativo en los resultados financieros. En este ejemplo, una empresa con un 20% de cuota de mercado y un nivel de recompra de 90%, consigue un 24% adicional en la contribución neta de marketing respecto a la situación con un nivel de recompra del 80%.

Dado que los clientes leales adquieren más volumen que los clientes nuevos y que su coste de mantenimiento es menor que el de conquista y atención de los nuevos clientes, su margen es sensiblemente diferente. En el ejemplo de la figura 15-5, el cliente leal aporta 300 $ anuales de margen, mientras que el nuevo cliente produce una pérdida neta anual de –100 $. Conseguir que los clientes permanezcan fieles a la empresa aumenta la contribución neta de marketing, aunque se invierta un millón de dólares adicional en un programa de fidelización. El valor de los activos invertidos aumenta un poco, dado que los aumentos en las ventas hacen aumentar la cifra de los efectos a cobrar. Sin embargo la rentabilidad de los activos aumenta desde un 18 a un 30%.

En resumen, el uso combinado de indicadores de mercado tales como la cuota de participación, el nivel de recompra y los ingresos por cliente, proporciona una visión de los resultados empresariales diferente y complementaria a la ofrecida exclusivamente por los indicadores financieros. Ambos indicadores son importantes, y cada uno de ellos proporciona diferentes perspectivas de los resultados empresariales, y de la puesta en práctica de los planes de marketing.

EJECUCIÓN EXITOSA DE LA ESTRATEGIA

Aunque un plan de marketing se haya desarrollado de una forma impecable, no existe ninguna garantía de una ejecución exitosa, que consiga los objetivos deseados. Un plan de marketing

FIGURA 15-5 LA MEJORA DE LA RECOMPRA CLAVE EN LOS RESULTADOS DEL MERCADO

Resultados del negocio	80% de nivel de recompra	90% de nivel de recompra	Mejora de resultados
Demanda del mercado	1.000.000	1.000.000	Ninguno
Cuota de mercado (%)	20	20	Ninguno
Volumen de clientes	200.000	200.000	Ninguno
Ingresos por cliente	460$	480$	+20$
Total de ingresos (millones)	92$	96$	+4$
Clientes fieles	160.000	180.000	+20.000
Ingresos por cliente	500$	500$	Ninguno
Coste por cliente	200$	200$	Ninguno
Margen por cliente	300$	300$	Ninguno
Contribución total por cliente (millones)	48$	54$	+6$
Clientes nuevos	40.000	20.000	−20.000
Ingresos por cliente	300$	300$	Ninguno
Coste por cliente	400$	400$	Ninguno
Margen por cliente	−100$	−100$	Ninguno
Contribución total por cliente (millones)	−4$	−2$	+2$
Contribución total (millones)	44$	52$	+8 Millones$
Gastos de marketing	15$	16$	+1 Millón$
Contribución neta de marketing	29$	36$	+7 Millones$

triunfante requiere de una ejecución también exitosa. Resulta muy difícil poner en práctica un plan de marketing pobremente concebido, sin embargo, es bastante posible que un buen plan de marketing se ejecute pobremente. En la figura 15-6 se presentan las tres principales fuerzas que contribuyen al éxito o fracaso en la ejecución de un plan de marketing. Cada una de estas fuerzas cuenta con una serie de factores específicos que contribuyen positiva o negativamente a la bondad de la ejecución. En su conjunto estos factores dibujan la estructura y el comportamiento de las organizaciones, afectando al grado de éxito en la puesta en práctica de los planes de marketing[7].

Sentimiento de propiedad del plan

La razón más frecuente por la que fallan las aplicaciones de los planes es la falta de un sentimiento de propiedad de los mismos. Si las personas que los tienen que poner en práctica no sienten los planes como propios y no se sientan responsables de los mismos, lo más probable es que la puesta en práctica sea un fracaso. Como se ilustra en la figura 15-6, el sentimiento de propiedad del plan se desarrolla si existen planes detallados de acción; si existe la figura de un campeón, líder del mismo; si existe una compensación económica, en base a indicadores de resultados; y, finalmente, si existe un compromiso de la alta dirección con el plan.

Planes detallados de acción

El desarrollo y la utilización de planes de acción detallados pueden constituir la práctica más efectiva de gestión empresarial, para conseguir el éxito en la puesta en práctica de un plan de marketing. Un plan de acción detallado contempla los distintos aspectos de la estrategia de marketing, y de forma más específica, las distintas acciones que deben llevarse a cabo en la ejecución del plan. La figura 15-7 muestra cómo llevar a la práctica una estrategia de marketing táctico, contenida dentro de un plan de marketing. En este caso, la aplicación de la estrategia de marketing supone desarrollar cinco acciones, asignándose una persona responsable de cada acción, una unidad de medida del objetivo a conseguir, y un período de tiempo dentro del cual deben llevarse a cabo las acciones.

A este plan de actuación se le pueden añadir más acciones, pero lo importante es que las distintas acciones tienen un responsable. De esa forma, las personas desarrollan un sentimiento de propiedad en la acción concreta y una porción de responsabilidad en el éxito del plan.

FIGURA 15-6 PUESTA EN PRÁCTICA EXITOSA DE UN PLAN DE MARKETING

FIGURA 15-7 PLAN DETALLADO DE ACCIONES PARA UNA ESTRATEGIA DE CANAL

Estrategia de marketing. Para conseguir una disponibilidad suficiente del producto final, se utilizarán 80 representantes y cinco vendedores «misioneros» para distribuir y vender nuestro producto en 5.000 centros de suministro.

Nº	Acción	Responsabilidad	Medición	Tiempo*
1.	Identificar centros de suministro y establecer contratos.	P. Elliot	5.000 Distribuidores	12 meses
2.	Contratar representantes para el fabricante.	T. Garcia	80 Representantes	6 meses
3.	Seleccionar vendedores «misioneros»	P. Wilson	5 Personas	3 meses
4.	Desarrollar un programa de formación de representantes.	S. Bradley	Programa Piloto	6 meses
5.	Desarrollar un programa de formación de puntos de venta.	R. Otto	Programa Piloto	6 meses

*Desde el momento de la implementación.

Campeón individual y equipo campeón

Si bien la asignación de responsabilidades individuales en un plan detallado de acción es una forma de involucrar a un amplio abanico de personas, toda ejecución exitosa de una estrategia de marketing tiene un campeón: una persona a quien se asigna la responsabilidad de la ejecución exitosa de la estrategia y del plan de marketing. Si bien no hay nada malo en contar con un campeón individual, contar con un equipo campeón puede multiplicar el valor de los talentos individuales y apoyar el valor de la organización[8]. La figura de un campeón individual y el sentimiento de trabajo en equipo puede permitir que el proceso continúe, cuando algunos miembros del equipo estén fuera como consecuencia de viajes, programas de entrenamiento, enfermedad o vacaciones.

Compensación

La mayor parte de las personas responden a las compensaciones económicas. La asociación de incentivos económicos con unidades de medición de resultados, aumenta el estímulo para una ejecución exitosa del plan. La compensación se puede unir tanto a unidades de medida de resultados de mercado como a unidades de medida financieras, aspecto éste que se discutirá, más tarde, en este capítulo. Las unidades de medida relacionadas con los mercados son más importantes en las primeras etapas de la puesta en práctica del plan. Unidades de medida tales como la notoriedad, preferencia, intención de compra, prueba de producto, son comportamientos del mercado que se dan, antes de que indicadores financieros, tales como las ventas, contribución total, contribución neta de marketing o beneficio neto puedan darse. El objetivo de unir la compensación a indicadores del comportamiento de los mercados es crear motivación y responsabilidad.

Compromiso de la dirección

Los directivos *seniors* deben mantener su compromiso con el desarrollo del plan de marketing y el seguimiento de su puesta en práctica. Cuando la alta dirección no dedica parte de su tiempo disponible a la revisión del plan de marketing y de sus resultados, envía una señal implícita de falta de interés y apoyo. Esta señal debilita la motivación del equipo encargado del plan y las oportunidades de una puesta en práctica exitosa.

Apoyo del plan de marketing

Si bien existen muchos factores que podrían afectar el nivel en el que una empresa se compromete con un plan de marketing, existen cuatro fundamentales: dar tiempo al éxito, dedicar recursos, comunicación, habilidades[9].

Dar tiempo al éxito

En muchos casos, el compromiso con un plan de marketing se debilita cuando no existen recursos financieros suficientes. Sin indicadores de mercado significativos, una empresa puede retirar el apoyo a un plan de marketing sin saber por qué no está funcionando. Puede ocurrir que el plan de marketing y la estrategia sean buenos, pero que la puesta en práctica sea deficiente. Puede también ocurrir que los indicadores de mercado sean positivos, y no lo sean los financieros porque hay que dar tiempo a que los resultados financieros alcancen los niveles deseados.

El tiempo necesario para que se produzcan resultados exitosos depende de la estrategia de marketing y de la naturaleza de la oportunidad de mercado. Una estrategia de penetración de mercado, en un mercado ya existente, debería requerir menos tiempo que una estrategia para entrar en un nuevo mercado que está a falta de desarrollo. En cualquier caso, darse tiempo para llegar a las cifras deseadas, y la utilización de indicadores de mercado que señalen la progresión de los resultados, son aspectos importantes del compromiso con el plan de marketing y su puesta en práctica exitosa.

Distribución de recursos

Si se sigue el proceso y la estructura de planificación de marketing descritos en el capítulo 14, el plan de marketing debería contar con recursos suficientes en dinero y personal. Si se destinan al plan menos recursos de los requeridos, las oportunidades de éxito se reducirán sensiblemente. Por supuesto, si los recursos necesarios no se fijan de una forma sistemática, a lo largo del proceso de planificación de marketing, lo más probable es que dicho plan de marketing no cuente con recursos suficientes (es raro que un plan de marketing tenga un exceso de dotación de recursos). Así pues, un importante paso para garantizar una exitosa puesta en práctica de un plan de marketing es asegurar que los recursos necesarios estén totalmente comprometidos con el apoyo de la puesta en práctica del plan.

Comunicación

Si el plan de marketing y su estrategia no se comunican de una forma significativa, será difícil encontrar apoyo interno o externo para su puesta en práctica. Si bien es muy posible que los directivos seniors y el equipo de marketing comprendan la lógica y tácticas del plan de marketing, puede ocurrir que otros grupos —ventas, apoyo al cliente, fabricación, finanzas— no entiendan los objetivos estratégicos y estrategias a poner en práctica. Cómo consecuencia de todo ello, es posible que estos empleados, que pueden desarrollar papeles claves para la puesta en práctica exitosa del plan, continúen en la empresa como si nada hubiera ocurrido. Para facilitar la comunicación y comprensión del plan, algunas empresas crean vídeos, dirigidos a los empleados, describiendo los objetivos estratégicos de mercado y la estrategia de marketing a seguir.

La comunicación interna del plan de marketing, incluyendo el papel que las distintas personas de la organización juegan en su ejecución, resulta una pieza clave para el éxito de su puesta en práctica. En la medida en la que ello sea posible, las funciones deberían de integrarse en planes detallados de acción, como se ha descrito antes. De esta forma, los trabajadores comprenden sus papeles y responsabilidades en la puesta en práctica del plan de marketing.

La comunicación externa del plan también reviste mucha importancia. A continuación citamos varios grupos, que deben conocer distintos aspectos del plan de marketing:

- **Público objetivo:** necesita conocer los beneficios del producto, la proposición de valor, y donde puede adquirirse el producto.
- **Canales:** necesitan conocer quiénes son los clientes objetivo, el beneficio potencial para el canal, el nivel de inventario requerido y los requisitos de servicio a los clientes.
- **Prensa comercial:** necesitan ser informados de los beneficios y disponibilidad del producto.
- **Influenciadores del mercado:** deben ser informados. Dentro de estos grupos se incluyen consultores, analistas financieros, y otros grupos que pueden influenciar a los clientes y a los canales.
- **Prensa general y de empresa:** deben recibir noticias que puedan ampliar la comunicación del plan del mercado a clientes potenciales, distribuidores e inversores.

Por supuesto, el nivel de compromiso de las comunicaciones externas depende de la naturaleza de la estrategia de marketing y del producto. Un nuevo producto, diseñado para tratar de una forma más efectiva los fluidos que alargan la vida de los materiales de los equipos, no interesará mucho a la mayoría de los ciudadanos, prensa general e incluso prensa empresarial. Sin embargo, la prensa comercial, las editoriales, consultores, agencias de protección del medio ambiente y otros grupos pueden estar muy interesados en promover la notoriedad de un producto que reduzca los problemas de eliminación de residuos, los costes de eliminación de productos y la mejora de las condiciones de trabajo de las personas.

Capacidades requeridas

¿Tienen las personas encargadas de poner en práctica el plan de marketing las habilidades necesarias para llevarlo a cabo?[16] Un banco que quiera mejorar la satisfacción y nivel de recompra de sus clientes, debe formar a su personal y comunicarle las nuevas políticas empresariales y actitudes que se espera los empleados tengan con los clientes. Dos de las cinco acciones que se detallan en la figura 15-7 se centran en la formación. Para que la estrategia de marketing tuviera éxito, resultaba esencial que a los representantes y distribuidores de los fabricantes se les formara en el conocimiento del producto, en los requisitos de servicio, en la forma de venderlo y en la forma de comunicar valor. Si no se realizaba este esfuerzo de formación es probable que la estrategia no tuviera éxito.

En muchos casos, incluso los miembros del equipo de gestión pueden necesitar formación adicional para ejecutar el plan de marketing de una forma exitosa. Una empresa que quiera poner en práctica un programa para tener más ventas de nuevos productos, pueden necesitar formar a algunos miembros del equipo gestor en el conocimiento del nuevo producto. Sin las habilidades necesarias, el equipo directivo podría conocer el objetivo pero no encontrar la forma de conseguirlo.

Adaptación del plan de marketing

El proceso de planificación de marketing no se detiene cuando comienza su ejecución; continúa durante la puesta en práctica de las estrategias. Como ocurre con todos los sistemas, el plan de marketing tiene que adaptarse, o anticiparse a los cambios del entorno. Bien sea para sobrevivir, o para resultar exitoso, el plan de marketing tiene que ser flexible a los cambios. Se pueden destacar cuatro factores que contribuyen a una buena adaptación del plan de marketing: mejora continua, medición de resultados, persistencia, y ajuste gradual del plan.

Mejora continua

Un plan que no se adapte a las cambiantes condiciones de los mercados fracasará. En muchos casos los cambios requeridos pueden ser pequeños, y consiguen un ajuste más fino de la estrategia de marketing y de la proposición de valor. Sin embargo, en otros casos se requieren cambios fundamentales en la aplicación de la estrategia.

El éxito en la aplicación de las estrategias de marketing de muchas empresas japonesas se ha atribuido al término *persistencia adaptativa*. Uno de los principales activos de los directivos japoneses es su capacidad de adaptación al medio, y *perseverar*, cuando el plan no está funcionando de la forma esperada. El concepto de mejora continua está implícito en la ejecución de los planes de marketing de las empresas japonesas. Si bien los planes de marketing establecen la dirección a seguir, proporcionando un mapa para no perderse, la flexibilidad para adaptarse a los cambios es un aspecto muy importante de la mejora continua.

Medición de resultados

Un elemento esencial de cualquier sistema de adaptación, sea este mecánico, eléctrico, o humano, es el seguimiento de los resultados. Los sistemas mecánicos, eléctricos y humanos, incorporan sensores y sistemas de retroalimentación. Los sistemas de gestión requieren también la medición de los resultados, como mecanismo de retroalimentación. Las unidades de medida de los procesos de comportamiento de los mercados desempeñan el papel de sensores dentro del sistema de retroalimentación del plan de marketing. Estas mediciones fijan la situación del plan de marketing en relación con los resultados finales de comportamiento de mercado esperados, tales como ventas, cuota de participación, contribución total y beneficio neto.

Entre estos indicadores de la situación del plan de marketing se incluyen los siguientes:

- Notoriedad, interés, intención de compra, nivel de prueba y nivel de recompra.
- Cobertura de mercado, intereses de los canales, apoyo y motivación a los canales de distribución.
- Respuesta de la empresa a sugerencias y quejas de los clientes.

Cada uno de estos indicadores de mercado debe conseguir un nivel efectivo de resultados, si se quiere, posteriormente, obtener buenos resultados financieros. La importancia de los indicadores de mercado es doble. En primer lugar, proporcionan una primera señal del progreso del plan de marketing. Si sus resultados son inferiores a lo contemplado en el plan de marketing, los indicadores financieros y de beneficio se producirán más tarde de lo esperado. En segundo lugar, los indicadores de mercado proporcionan indicios de qué aspectos del plan no están funcionando bien. ¿Cuál es la causa de los pobres resultados del mercado, un problema en el canal, un problema en la estrategia de comunicación, o un problema en el posicionamiento producto-precio? Cada causa puede requerir diferentes estrategias para la mejor adaptación del plan a las condiciones cambiantes del mercado.

Persistencia

Con frecuencia se cita a las empresas japonesas como buenos ejemplos de aplicaciones exitosas de marketing. Sin embargo, en pocas ocasiones sus estrategias han funcionado bien inicialmente. Uno de los grandes rasgos de los directivos japoneses en su capacidad inherente de adaptarse y persistir durante la ejecución de un plan de marketing. Los directivos de marketing japoneses mantienen su compromiso con el objetivo estratégico de mercado y persisten en la adaptación de sus planes de marketing. Con frecuencia, sus estrategias de marketing requieren modificaciones, y el secreto de su éxito reside en la determinación de sus directivos para hacerlas funcionar.

Por otra parte, los directivos americanos, acostumbran a abandonar con rapidez una estrategia y un plan de marketing, cuando se enfrentan a resistencias en los mercados. A veces ocurre que las expectativas de resultados se han exagerado, o que se ha minimizado el tiempo para la consecución de resultados. En cualquier caso, las estrategias de marketing que se diseñan en las oficinas suelen carecer del realismo de los mercados y necesitan adaptarse durante su puesta en práctica. Si no se consigue un alto grado de persistencia en los directivos, existirán pocas probabilidades de éxito en la puesta en práctica de los planes, especialmente cuando haya que modificar algunos aspectos de su contenido.

Ajuste gradual del plan

El ajuste gradual de un plan es una estrategia que permite recoger información de la marcha de un plan y realizar ajustes correctivos. Así, el lanzamiento de un producto puede realizarse, por ejemplo, a nivel regional, corrigiendo lo planificado a la vista de su marcha en el mercado, y aplicándolo después a una región adyacente. Este proceso de ajuste fino continúa hasta que se atiende a todas las regiones o segmentos planificados.

El lanzamiento regional de un plan presenta varios beneficios cuando se compara con un lanzamiento a nivel nacional. En primer lugar, se requieren menos recursos. En segundo lugar, los problemas que puedan surgir con la distribución, la comunicación y el posicionamiento del producto son más accesibles y se pueden corregir con mayor rapidez. En tercer lugar, si la marcha del plan es más efectiva que lo planificado, se puede ampliar la capacidad productiva y evitar la pérdida de oportunidades de no poder atender a aquellos clientes que deseen adquirir el producto. En cuarto lugar, aunque la marcha del plan se ajuste a lo previsto, siempre se encontrarán nuevas perspectivas que puedan integrarse al nivel nacional. En quinto lugar, los indicadores financieros, generados tras una marcha exitosa regional, se pueden utilizar como ayuda para negociar fondos, para su aplicación a nivel nacional. Como consecuencia de estos beneficios, muchos competidores de otros países, a la hora de entrar en el mercado americano, lo hacen con un lanzamiento regional, y luego practican la estrategia de ajuste gradual de puesta en práctica.

A la mayoría de las empresas americanas no les gusta invertir su tiempo en un ajuste gradual de puesta en práctica de su plan de marketing. Sin embargo, es muy poco frecuente que la puesta en práctica de un plan se ajuste totalmente a lo escrito en el papel. Existe el riesgo de que los distribuidores o los clientes puedan perder interés en la proposición de valor, si ésta no se presenta de una forma efectiva. Además, el coste de una introducción nacional, cuando las cosas van mal es enorme, incluso cuando clientes y distribuidores permanezcan retenidos durante el período de reposición.

Valoración de la puesta en práctica de un plan de marketing

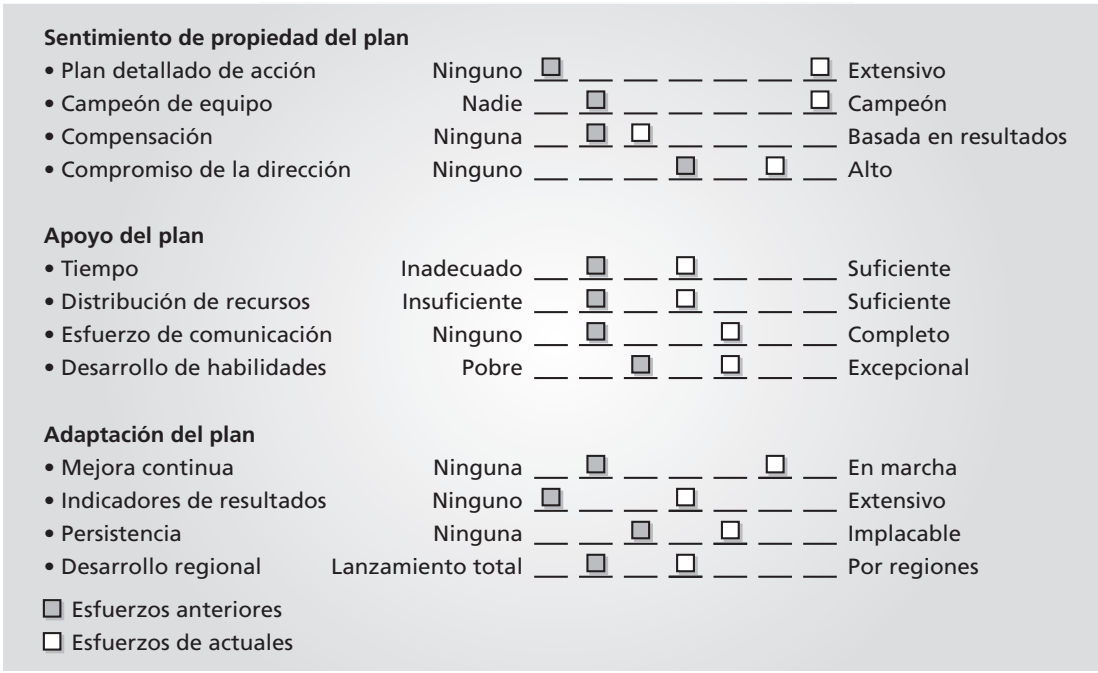
En la figura de 15-8 aparece un listado de los principales ingredientes explicativos de la marcha de la puesta en práctica de un plan de marketing. Ninguno de los factores, por sí mismos, explica la marcha del plan. Sin embargo, si todos ellos se dirigen en la forma adecuada, aumentan considerablemente las probabilidades de una puesta en práctica exitosa del plan. Si bien la empresa analizada no funciona bien en todos los factores, lo que sí es cierto es que ha mejorado sensiblemente su aplicación. El esfuerzo dedicado a la mejora, junto con una buena estrategia y un buen plan, permitieron a la empresa conseguir unos objetivos, muy por encima de las expectativas, en un período de tiempo, bastante menor del esperado.

El corazón que mueve una buena puesta en práctica de un plan de marketing es el grado de orientación al mercado que tenga la dirección de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en el que la empresa haya adecuado su organización a las necesidades del mercado, más probable será una puesta en práctica exitosa del plan de marketing. Una empresa orientada al mercado, con un profundo enfoque en el cliente y en la competencia en todas sus funciones, dispondrá de un mayor nivel de sensibilidad al mercado y una mayor rapidez, tanto para desarrollar como para ejecutar un buen plan de marketing.

ANÁLISIS DE LA VARIANZA: RESULTADOS REALES Y PLANIFICADOS

En cualquier actividad de planificación es importante comparar los resultados planificados con los reales, para identificar qué variables han contribuido a lo resultados observados y en qué grado. Si una empresa ha conseguido su objetivo en la contribución neta de marketing (CNM) podría haber sido como consecuencia de que todas las variables estratégicas se comportaron de la forma planifi-

FIGURA 15-8 EJEMPLO DE VALORACIÓN DE LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL PLAN DE MARKETING



cada. Por otra parte, podría también haber ocurrido que las desviaciones en los distintos componentes se compensaran y produjeran el mismo resultado. El análisis de la varianza permite aislar a los distintos componentes de los resultados de marketing, para comprender mejor el nivel de contribución de cada uno de ellos en la consecución del objetivo de contribución neta de marketing.

$$\begin{aligned}\text{Contribución neta de marketing} &= \text{Volumen} \times \text{Margen unitario} - \text{Gastos de marketing}\\ &= [\text{Demanda} \times \text{Cuota}] \times [\text{Precio} - \text{Coste variable}] - \text{Gastos de marketing}\end{aligned}$$

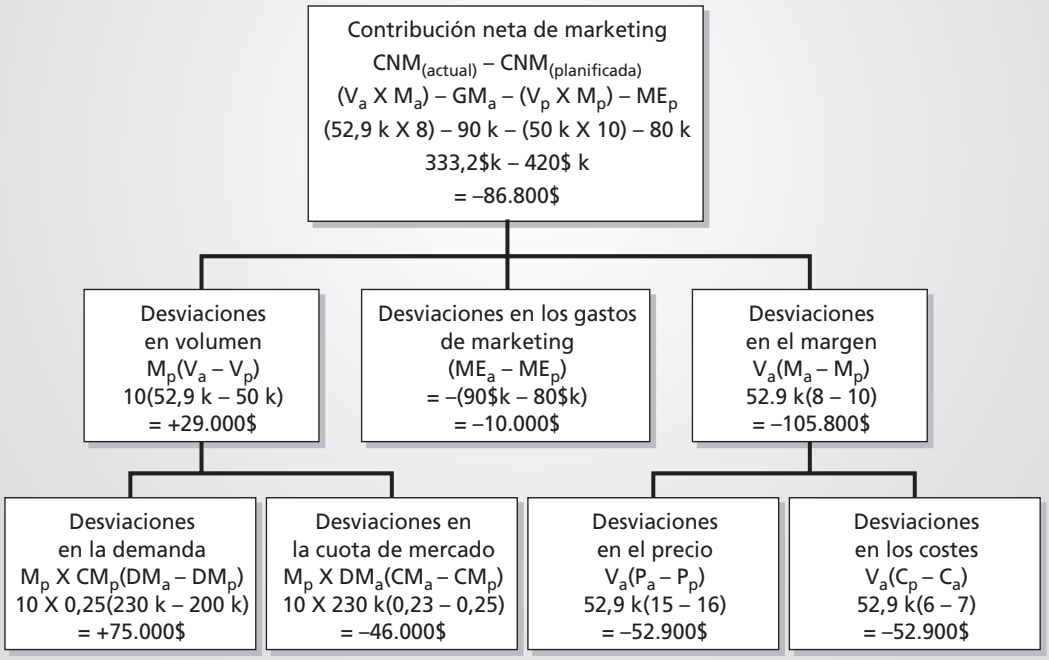
Consideremos la empresa que aparece en la figura 15-9 con un plan de marketing que esperaba conseguir una contribución neta de marketing de 420.000$, en el año planificado. La CNM real fue 86.800$ inferior a la prevista en el plan, como puede verse en la primera línea del diagrama. ¿Cuál es la causa principal de este resultado? La segunda fila del diagrama muestra las diferencias entre el volumen actual y el planificado ($V_a - V_p$) gastos de marketing reales y planificados ($GM_a - GM_p$) y las diferencias en margen unitario ($MU_a - MU_p$). El volumen vendido fue mayor del previsto, el margen unitario menor y los gastos de marketing mayores. La desviación negativa en los gastos de marketing es fácilmente explicable. Sin embargo, las desviaciones en volumen y margen se pueden subdividir más.

Como puede verse en la figura 15-9, las diferencias en volumen pueden provenir tanto de variaciones en la demanda global del mercado como de variaciones en la cuota de participación de la empresa. En este caso, una variación positiva en la demanda global del mercado produjo una aportación adicional a la CNM de 75.000$, y una variación negativa en la cuota de participación dio como resultado una disminución de la CNM de 46.000$. Si se suman ambos efectos, las diferencias en volumen produjeron una contribución adicional a la CNM de 29.000$ (10$ x (52.900-50.000).

FIGURA 15-9 ANÁLISIS DE LA VARIANZA: RESULTADOS PLANIFICADOS Y ACTUALES

Área de resultados	Planificados	Actuales	Variación*
Demanda del mercado (unidades)	200.000	230.000	30.000
Cuota de mercado (%)	25,0	23,0	–2,0
Volumen	50.000	52.900	2.900
Precio unitario	16,00$	15,00$	(1$)
Ingresos por ventas	800.000$	793.500$	(6.500$)
Costes variables por cliente	6,00$	7,00$	(1,00$)
Margen unitario	10,00$	8,00$	(2,00$)
Beneficio bruto (millones)	500.000$	423.200$	(76.800$)
Gastos de marketing (% ventas)	10,0	11,3	1,3
Gastos de marketing (millones)	80.000$	90.000$	(10.000$)
Contribución neta de marketing	420.000$	333.200$	(86.800$)

*Plan actual



V_p = Volumen$_{(planificado)}$ DM_a = Demanda de mercado$_{(actualizada)}$ CM_a = Cuota de mercado$_{(actualizada)}$

V_a = Volumen$_{(actual)}$ DM_p = Demanda de mercado$_{(planificada)}$ CM_p = Cuota de mercado$_{(planificada)}$

P_p = Precio$_{(planificado)}$ C_p = Costes$_{(planificados)}$ M_a = Margen$_{(actual)}$

P_a = Precio$_{(actual)}$ C_a = Costes$_{(actuales)}$ M_p = Margen$_{(planificado)}$

GM_a = Gastos de marketing$_{(actualizados)}$ GM_p = Gastos de marketing$_{(planificados)}$

Las desviaciones en margen tienen también dos fuentes de explicación: las desviaciones en precio y las desviaciones en costes variables. En este caso ambas tuvieron un efecto negativo sobre la CNM de 52.900$ (105.800$ en conjunto).

La CNM es la principal variable a analizar en el seguimiento del cumplimiento de un plan de marketing. Su descomposición en distintos componentes permite comprender qué aspectos del plan han funcionado según lo previsto. Esta información permite al director de marketing realizar los ajustes necesarios en el plan y hacer proyecciones de futuro con más precisión. De este ejemplo se pueden extraer importantes fuentes de información para el director de marketing:

- Si la demanda global del mercado no hubiera sido mayor de la esperada, las desviaciones negativas en la contribución neta de marketing hubieran sido todavía mayores. En otras palabras, ha habido suerte.
- Si la empresa hubiera conseguido su cuota de participación en el mercado, la pérdida en la contribución neta de marketing hubiera sido menor.
- Tanto los costes unitarios, mayores de los esperado como los precios, inferiores a lo deseado, contribuyeron a una contribución neta de marketing inferior a lo previsto.
- Futuras planificaciones requerirán gastos comerciales y de marketing mayores que los actuales.

Las situaciones en las que los beneficios de marketing sean inferiores a lo previsto es probable que atraigan la atención de la dirección de la empresa. Sin embargo, en aquellas situaciones en las que no existen desviaciones en la contribución neta de marketing, en el volumen vendido o en los gastos de marketing, como la que se ilustra en la figura 15-10, ¿por qué preocuparse? El plan de marketing obviamente funciona. Una dirección orientada a la función financiera, probablemente hubiera notado que el precio unitario era 10$ mayor de lo esperado, y trataría de analizar, también, la causa de unos costes variables 10$ superiores a lo previsto. Sin embargo, es poco factible que fuera más allá y probablemente, fallaría en reconocer las variaciones en la demanda del mercado y en la cuota de participación de la empresa.

Una empresa que no haga un seguimiento de sus indicadores de marketing tales como demanda y cuota de mercado, raramente descubrirá que su plan de marketing no está funcionando. En contraste, aquellas empresas que realicen un seguimiento de la demanda global del mercado y de su cuota de participación, descubrirán que su resultados de mercado, en este caso, se apartan de lo planificado, aunque el resultado neto sea 0. El análisis de la varianza de la figura 15-10, ilustra los efectos independientes de la demanda global de mercado y de la cuota de participación sobre la contribución neta de marketing. Esta información alerta a la empresa del hecho de que se están produciendo importantes desviaciones en la demanda y en la cuota de mercado. Podría ser que debido a que el mercado creció a un ritmo superior al previsto, esta empresa no invirtiera lo suficiente para conseguir su objetivo de cuota de participación. Con este análisis de la varianza es de esperar que una empresa orientada mercado caería en la cuenta de que existe una demanda en el mercado superior a la esperada y que determinaría lo que habría que hacer para mantener una cuota de mercado del 25%. Si bien las variaciones en precios y en costes variables son pequeñas, en lo que se refiere a su impacto a la contribución neta de marketing, es importante analizarlas, para realizar con más precisión futuros proyecciones. Después de estos ejemplos, debería quedar claro que la planificación estratégica de los mercados resulta incompleta si no se realiza un seguimiento de los resultados y un análisis de la varianza que permita analizar qué es lo que no ha funcionado según lo previsto y sus causas.

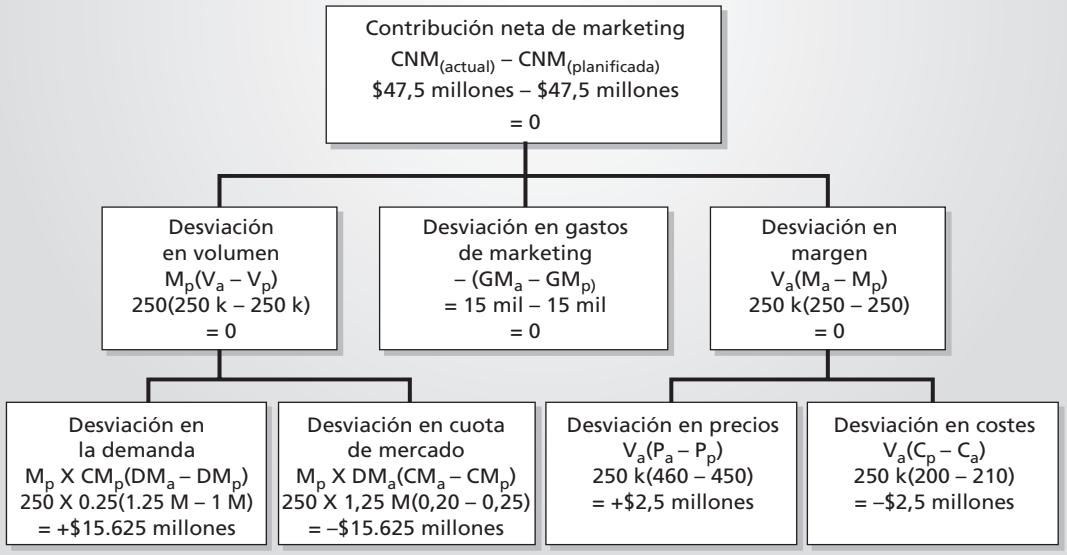
■ Resumen

El desarrollo de un plan de marketing constituye la primera parte de las tareas para conseguir éxito en el mercado. La segunda es que se ejecute correctamente. Ello requiere que los trabajadores sientan el

FIGURA 15-10 ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES

Área de resultados	Planificados	Actuales	Desviaciones*
Demanda del mercado (unidades)	1.000.000	1.250.000	250.000
Cuota de mercado (%)	25,0	20,0	–5,0
Volumen	250.000	250.000	0
Precio unitario	450,00$	460,00$	10,00$
Ingresos por ventas	112.500.000$	115.0000.000$	2.500.000$
Coste variable unitario	200,00$	210,00$	10,00$
Margen por cliente	250,00$	250,00$	0,00$
Beneficio bruto	62.500.000$	62.500.000$	0$
Gastos de marketing (% ventas)	13,3	13,0	–0.3
Gastos de marketing	15.000.000$	15.000.000$	0$
Contribución neta de marketing	47.500.000$	47.500.000$	0$

*Plan actual



plan de marketing como propio, que la dirección lo apoye y que el plan se adapte de una forma permanente. Existen varios hechos que contribuyen a que los trabajadores sientan el plan como propio: planes detallados de acción, equipo campeón, planes de compensación basados en resultados.

La ejecución exitosa del plan de marketing requiere que se le dé tiempo a la producción de resultados, que se dediquen suficiente recursos a la ejecución del plan, un plan de comunicación, y el desarrollo de habilidades. A pesar de todo, durante la ejecución del plan surgirán problemas y obstáculos. Es por ello que hay que desarrollar una actitud de adaptación permanente del plan. Aquellas empresas que sean persistentes en la adaptación de sus planes de marketing, tendrán mayores probabilidades de una puesta en práctica exitosa. El lanzamiento regional de los planes de marketing proporciona un camino menos costoso de adaptación de los planes de marketing.

A la hora de garantizar una buena ejecución del plan de marketing, el desarrollo de indicadores juega un papel fundamental. Hay que distinguir entre indicadores de mercado e indicadores financieros. Los indicadores de mercado constituyen mediciones externas del comportamiento del mercado. Entre estos indicadores destacan la notoriedad de la marca, la satisfacción de los clientes y la cuota de participación de la empresa. Los indicadores financieros constituyen mediciones internas. Entre estos indicadores destacan el margen unitario, el beneficio neto y la rentabilidad de la inversión. Los indicadores del mercado se pueden dividir, a su vez, en indicadores de los procesos de comportamiento de los clientes e indicadores de resultados finales. El nivel de conocimiento de los clientes, sus percepciones, y su nivel de satisfacción son indicadores de nuevos procesos de comportamiento, y anticipan los resultados finales de la empresa, tales como ventas, cuota de mercado, beneficio neto y rentabilidad de inversión. Los indicadores de proceso desempeñan un importante papel a la hora de anticipar el éxito o fracaso del diseño y de la ejecución de un plan de marketing.

Finalmente, comprender en qué aspectos el plan funciona según lo previsto y en cuáles no, constituye una parte muy importante a la hora de valorar el nivel de éxito en la ejecución de un plan. El análisis de la varianza es una valoración sistemática de cada componente del plan. Supuesto que el resto de las variables permanece constante, se puede valorar el impacto en beneficios de cada desviación entre los resultados reales y los planificados. Este conocimiento permite a la dirección de la empresa comprender mejor cuáles son las causas de los resultados. En algunas situaciones las variaciones se compensan. Un conocimiento preciso de cómo afecta cada desviación a los beneficios de la empresa ofrece el potencial de disminuir las variaciones de futuros diseños de los planes de marketing.

■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1. ¿Por qué la ejecución de un plan es tan importante como su desarrollo, a la hora de conseguir el éxito en el mercado?
2. ¿En qué medida los planes detallados de acción contribuyen a que los planes se sientan como propios?
3. ¿Por qué un plan de marketing necesita la figura de un campeón o de un equipo responsable?
4. ¿Por qué las empresas deberían unir las compensaciones a los trabajadores con la ejecución exitosa de los planes de marketing?
5. ¿Por qué asignar tiempo a que un plan tenga éxito constituye un importante elemento de compromiso hacia un plan de marketing?
6. ¿Qué señal envían los directivos cuando comunican que no tienen tiempo para revisar un plan de marketing y sus resultados?
7. ¿Qué significa la palabra persistencia en términos de compromiso? ¿Qué significa el término persistencia adaptativa, en la forma en que se utiliza para describir el estilo de las empresas japonesas en la puesta en práctica de los planes de marketing?
8. ¿Por qué la mejora continua y el seguimiento de los resultados constituyen importantes aspectos de una puesta en práctica exitosa de un plan de marketing?
9. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del lanzamiento regional de un plan de marketing?
10. ¿Qué papel juegan el compromiso de recursos, la comunicación dentro de la organización, y la formación del personal, en el apoyo y en el éxito de un plan de marketing?
11. ¿Por qué son importantes los indicadores de resultados?
12. ¿Cuál es la diferencia entre los indicadores de mercado y los indicadores financieros?
13. ¿Por qué los indicadores de los procesos de comportamiento de los clientes constituyen una parte importante del proceso de éxito, en la puesta en práctica de un plan? ¿Cuál es la relación entre los indicadores de los procesos de los clientes y los indicadores de comportamiento final de los mercados?

Herramienta de análisis de los resultados de marketing

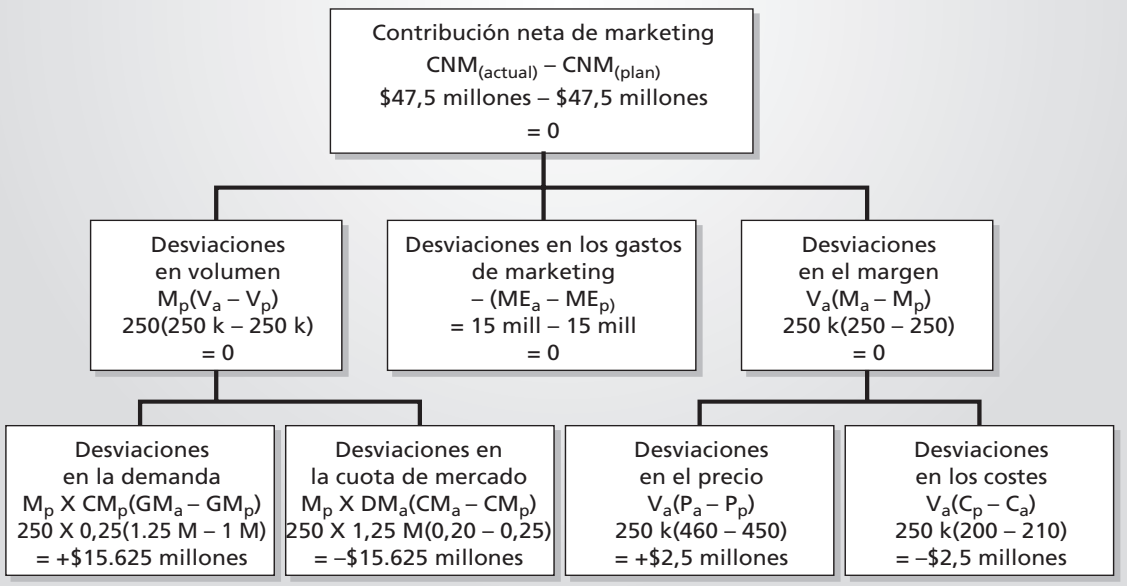
Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best.

Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Análisis de la varianza

Área de resultados	Planificados	Actuales	Variación*
Demanda del mercado (unidades)	1.000.000	1.250.000	250.000
Cuota de mercado (%)	25,0	20,0	–5,0
Volumen	250.000	250.000	0
Precio unitario	450,00$	460,00$	10,00$
Ingresos por ventas	112.500.000$	115.0000.000$	2.500.000$
Coste variables por cliente	200,00$	210,00$	10,00$
Margen unitario	250,00$	250,00$	0,00$
Beneficio bruto (millones)	62.500.000$	62.500.000$	0$
Gastos de marketing (% ventas)	13,3	13,0	–0,3
Gastos de marketing (millones)	15.000.000$	15.000.000$	0$
Contribución neta de marketing	47.500.000$	47.500.000$	0$

*Plan Actual



Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite llevar a cabo unos análisis de la varianza de los indicadores de resultados de marketing, obtenidos después de la puesta en práctica de un plan de marketing. Las celdillas sombreadas hacen referencia a los componentes que integran el cálculo de la contribución neta de marketing. Se proporcionan datos de la varianza entre los resultados actuales y los planificados para cada uno de los componentes, así como su impacto en beneficio (cifra de varianza en la contribución neta de marketing). Los datos que representan las variaciones en los resultados de la empresa Stericycle para el año 2003, pueden verse también en la figura 15-10. Se pueden introducir nuevos datos en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados, coloca en la columna «datos planificados» los datos contenidos en la columna «cifras actuales». Esto haría que la varianza fuera cero, en todas las áreas de resultados. Ahora evalúa el impacto de las variaciones en la demanda del mercado y en la cuota de participación, introduciendo los datos planificados en su correspondiente columna. Valora cómo afectan estas variaciones a la cifra de ventas y a la contribución neta de marketing. De nuevo, coloca en la columna «datos planificados» los datos contenidos en la columna «cifras actuales». Esto haría de nuevo, que la varianza fuera cero en todas las áreas de resultados. Evalúa ahora el impacto de las variaciones en los ingresos y en los costes variables por cliente, introduciendo los datos planificados en su correspondiente columna. Finalmente, valora como afectan estas variaciones a las ventas y a la contribución neta de marketing.

Notas

1. Dennis Gensch, "Targeting the Switchable Industrial Customer," *Marketing Science* (Winter 1984): 41–54.
2. George Cressman, "Choosing the Right Metric," *Drive Marketing Excellence* (November 1994), New York: Institute for International Research.
3. Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review* (January–February 1982): 71–79.
4. Robert Peterson and William Wilson, "Measuring Customer Satisfaction: Fact or Artifact," *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (1992): 61–71.
5. Thomas Jones and Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review* (November–December 1995): 88–99; Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review* (September–October 1990): 106–111; and Frederick F. Reichheld, "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review* (March–April 1993): 64–73.
6. Patrick Byrne, "Global Logistics: Only 10 Percent of Companies Satisfy Customers," *Transportation and Distribution* (December 1993); and Tom Eck, "Are Customers Happy? Don't Assume," *Positive Impact* (July 1992): 3.
7. Nigel Piercy and Neil Morgan, "The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility," *Journal of Business Research* 29 (1994): 167–178; and Nigel Piercy, *Marketing Organization: An Analysis of Information Processing, Power and Politics* (Chicago: George Allen & Urwin, 1985).
8. Robert Ruekert and Orville Walker Jr., "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing* (January 1987): 1–19.
9. William Egelhoff, "Great Strategies or Great Strategy Implementation—Two Ways of Competing in Global Markets," *Sloan Management Review* (Winter 1993): 37–50.
10. Thomas Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: Free Press, 1985).
11. George Day, "Building a Market-Driven Organization," *Market-Driven Strategy* (New York: Free Press, 1990): 356–376.

CAPÍTULO 16

Gestión empresarial orientada al mercado y resultados financieros

Empresas como Disney, IBM, Nordstrom, Ritz-Carlton o Lexus tienen una cosa en común: la pasión por la satisfacción del cliente. Esta pasión por el cliente constituye el valor central que dirige sus culturas empresariales y sus estrategias de marketing. Estas empresas también son muy rentables y, durante mucho tiempo, han creado valor para sus clientes, empleados y accionistas.

CÓMO SATISFACER A CLIENTES Y ACCIONISTAS

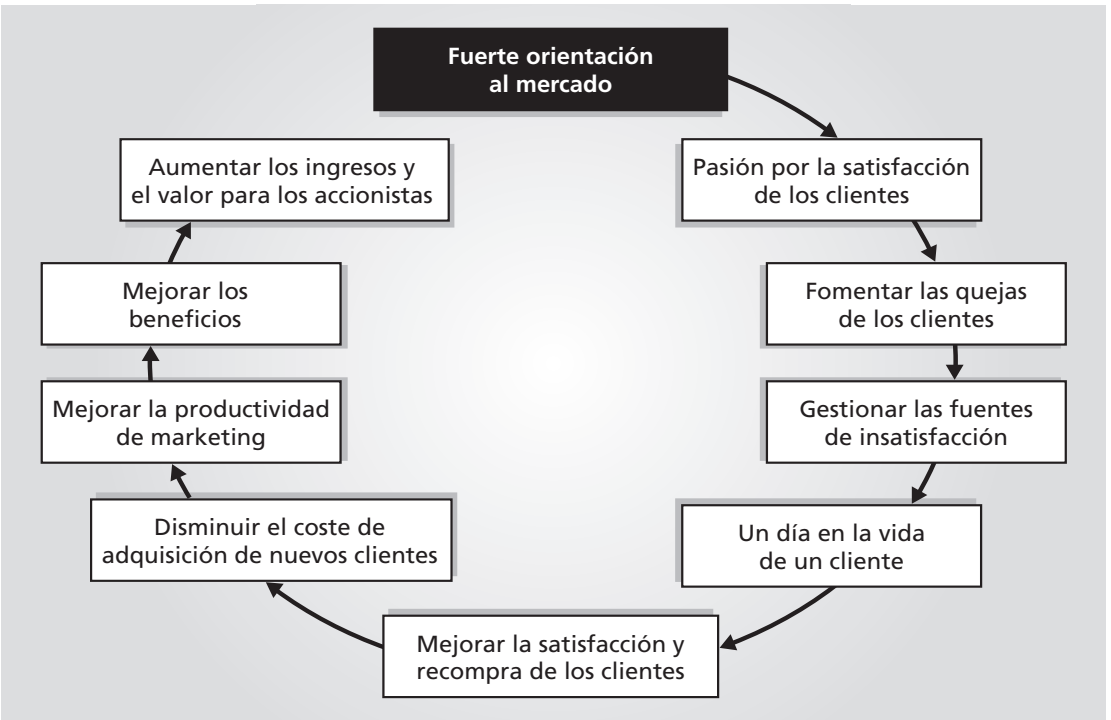
Como puede verse en la figura 16-1 el proceso comienza con una fuerte orientación al mercado y una pasión por la satisfacción de los clientes. Si bien existen muchas formas posibles para atender a los clientes en la búsqueda de la mejora de su satisfacción, una empresa que se caracterice por la pasión hacia los mismos, comienza este proceso con los clientes insatisfechos, animándoles a que manifiesten sus quejas.

Es más fácil decir que animamos a los clientes insatisfechos a que se quejen, que llevar esta frase a la realidad. La mayoría de los clientes no se quejan, por muchas razones. Una empresa orientada al mercado desarrollará programas proactivos de satisfacción de clientes, y sistemas que les animen a manifestar sus quejas, y medirá el éxito de estos programas por el porcentaje de clientes insatisfechos que manifiesten sus lamentaciones. Conocer las quejas de los clientes proporciona una excelente oportunidad de conocer y poder dar respuesta a las fuentes de insatisfacción. Escuchar las quejas de los clientes insatisfechos constituye la herramientas de investigación de mercados más barata y efectiva.

Sin embargo, una empresa que se caracterice por su pasión por la satisfacción de sus clientes va más lejos, para poder comprender sus necesidades, frustraciones y encontrar oportunidades para diseñar soluciones que construyan niveles más altos de satisfacción. «Un día en la vida del cliente» es uno de los métodos empleados para descubrir formas de mejorar la satisfacción del comprador. Este método está basado en el análisis del *proceso de uso* del producto, no en el *producto físico* en sí mismo. El analista se esfuerza por comprender el proceso por el que los clientes adquieren, usan y reemplazan los productos, y descubrir las fuentes de frustración en este proceso. Como puede verse en la figura 16-1, este esfuerzo permite diseñar soluciones que refuerzan la satisfacción y nivel de recompra de los productos por parte de los clientes.

La empresa que consiga niveles más altos de recompra, disminuirá el coste de adquisición de nuevos clientes y mejorará la productividad de sus acciones de marketing. Recuérdese la regla práctica de que resulta cinco veces más caro reemplazar a un cliente perdido que mantenerlo leal a la empresa. En resumen, niveles superiores de recompra conducen a menores presupuestos de marketing, para mantener un determinado nivel de cuota de mercado. Estos hechos contribuyen directamente a mejorar los beneficios y el valor para los accionistas. En este último capítulo trataremos de explicitar las relaciones entre satisfacción del cliente, rentabili-

FIGURA 16-1 CÓMO DELEITAR A CLIENTES Y ACCIONISTAS



dad de la empresa y valor para el accionista, y demostraremos también cómo cada estrategia de marketing afecta a los beneficios empresariales y al valor de los accionistas.

LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL

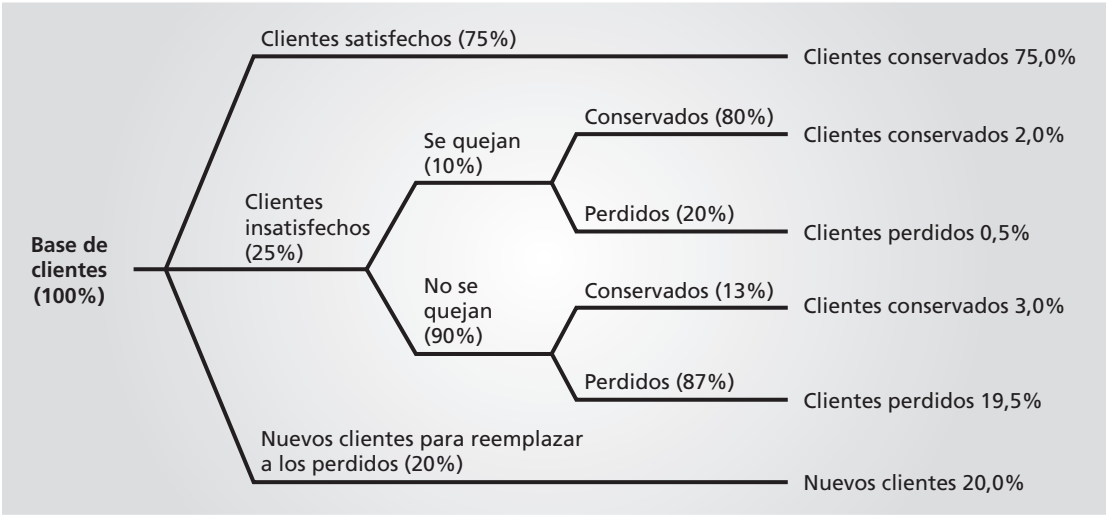
El índice de satisfacción de los clientes americanos (ISCA) fue desarrollado por Claus Fornell, en la escuela de negocios de la Universidad de Michigan, para medir la satisfacción de los consumidores de bienes y servicios disponibles en las viviendas americanas. La investigación reveló que las empresas con mejores índices de satisfacción obtenían más del doble de beneficios que el otro 50% de empresas. Fornell explicó la relación entre la satisfacción de los consumidores y el valor para los accionistas, en los siguientes términos:

> Con pocas excepciones, los flujos de tesorería provienen de dos fuentes: clientes actuales y nuevos clientes. Para la mayoría de las empresas los flujos son mucho mayores en el caso de los clientes actuales. Es así de simple. La satisfacción de los clientes actuales tiene un gran impacto en el valor para los accionistas[1].

Para gestionar el proceso de generación de fondos, las empresas deben comprender, en primer lugar, los niveles de satisfacción, insatisfacción, recuperación de quejas, nivel de recompra de los clientes actuales y coste de adquisición de los nuevos. La figura 16-2 presenta la situación actual de estos datos para los clientes de la empresa AirComm, un negocio perteneciente al sector de telecomunicaciones sin cable.

Como puede verse en la figura 16-2, la empresa ha conseguido un 75% de clientes satisfechos, lo que se traduce en un 80% de nivel de recompra, teniendo en cuenta el nivel de recuperación de los clientes insatisfechos, y, especialmente, de aquellos que manifiestan sus quejas. El 25% de los clientes se muestran insatisfechos con los servicios de la empresa, pero de ellos sólo se queja un 10%. La empresa consigue recuperar al 80% de los clientes que manifiestan su queja y pierde al 87% de los insatisfechos que no manifiestan sus quejas. Por supuesto, cuanto mayor sea el nivel de clientes insatisfechos que manifiesten sus quejas, mayor será el nivel de recuperación y recompra de los clientes actuales.

FIGURA 16-2 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE AIRCOMM PARA UN NIVEL DE RECOMPRA DEL 80%



Con estas cifras de satisfacción y recompra de los clientes actuales, AirComm consiguen unos beneficios netos de 50 millones de dólares, antes de impuestos, para una cifra total de ventas de 500 millones. Como puede apreciarse en la figura 16-3, la mayor fuente de rentabilidad proviene de los clientes que repiten sus compras. Con un nivel de recompra del 80%, los clientes que repiten compras aportan una contribución neta de marketing de 120 millones de dólares, mientras que, la agrupación de clientes perdidos y de nuevos clientes tienen una aportación negativa de 30 millones de dólares.

Alcanzar un nivel de recompra del 90% supondría una mejora de los beneficios netos de $20 millones, aunque no se produjeran cambios en la cifra de ventas. La rentabilidad de los clientes que repiten sus compras mejoraría moderadamente, pero el mayor impacto en la rentabilidad provendrían de la reducción en los costes de adquisición de nuevos clientes. Como puede verse en la figura 16-4, con un nivel de recompra del 90%, la rentabilidad sobre las ventas es del 14%, cuatro puntos más que en el caso de un nivel de recompra del 80%.

LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL

La pasión por la satisfacción de los clientes es una de las causas por las que una empresa orientada al mercado consigue mejores cifras de beneficios. Las compañías que dirigen sus negocios con una fuerte orientación al mercado consideran a los clientes actuales y potenciales como factores claves de rentabilidad, tesorería e ingresos. Clientes, productos y activos fijos, constituyen partes importantes del éxito de un negocio, pero sólo uno de ellos produce dinero. Los tres son una parte importante de la empresa, y todos ellos necesitan ser gestionados, diariamente, de una forma eficiente. Sin embargo, los informes financieros y los ingresos por línea de producto, con frecuencia, dominan el pensamiento en las empresas con una orientación al mercado insuficiente. Los productos entran y salen; los activos se compran y se consumen; los clientes son el único activo que permanece y aumenta su valor con el tiempo. Teniendo en cuenta que los clientes son la única fuente de flujos positivos de tesorería, es responsabilidad de las personas que trabajan en marketing, comprender en qué medida los clientes afectan a la empresa y a su rentabilidad[2]. Esta sección analiza estos temas,

FIGURA 16-3 RENTABILIDAD DE AIRCOMM PARA UN NIVEL DE RECOMPRA DEL 80%

Indicadores de resultados	Clientes conservados	Clientes perdidos	Nuevos clientes	Resultados totales
Número de clientes	800.000	200.000	200.000	1.200.000
Ingresos por cliente	500$	300$	200$	
Total de ingresos (millones)	400$	60$	40$	500$
Coste variable por cliente	300$	200$	150$	
Margen por cliente	200$	100$	50$	
Contribución total (millones)	160$	20$	10$	190$
Gastos de marketing (millones)	40$	10$	50$	100$
Gastos de marketing por cliente	50$	50$	250$	
Contribución neta de marketing (millones)	**120$**	**10$**	**−40$**	**90$**
Gastos operativos (millones)				40$
Beneficio neto antes de impuestos (millones)				50$
Rentabilidad sobre ventas				**10.0%**

Coste de retención = 50$ por cliente; Coste de adquisición = 250$ por cliente.

FIGURA 16-4 RENTABILIDAD DE AIRCOMM PARA UN NIVEL DE RECOMPRA DEL 90%

Indicadores de resultados	Clientes conservados	Clientes perdidos	Nuevos clientes	Resultados totales
Número de clientes	900.000	100.000	100.000	1.100.000
Ingreso por cliente	500$	300$	200$	
Total de ingresos (millones)	450$	30$	20$	500$
Coste variable por cliente	300$	200$	150$	
Margen por cliente	200$	100$	50$	
Contribución total (millones)	180$	10$	5$	195$
Gastos de marketing (millones)	54$	6$	25$	85$
Gastos de marketing por cliente*	60$	60$	250$	
Contribución neta de marketing (millones)	**126$**	**4$**	**−20$**	**110$**
Gastos operativos (millones)				40$
Beneficio neto antes de impuestos (millones)				70$
Rentabilidad sobre ventas				**14.0%**

*Los gastos de Marketing por cliente se han incrementado un 20% (de 50 a 60) en un esfuerzo por conseguir mayor satisfacción de los clientes y un nivel de repetición de compra del 90%.

en un intento de realzar la importancia del enfoque en los clientes y la importancia de su papel para la consecución de la rentabilidad empresarial.

Volumen de clientes

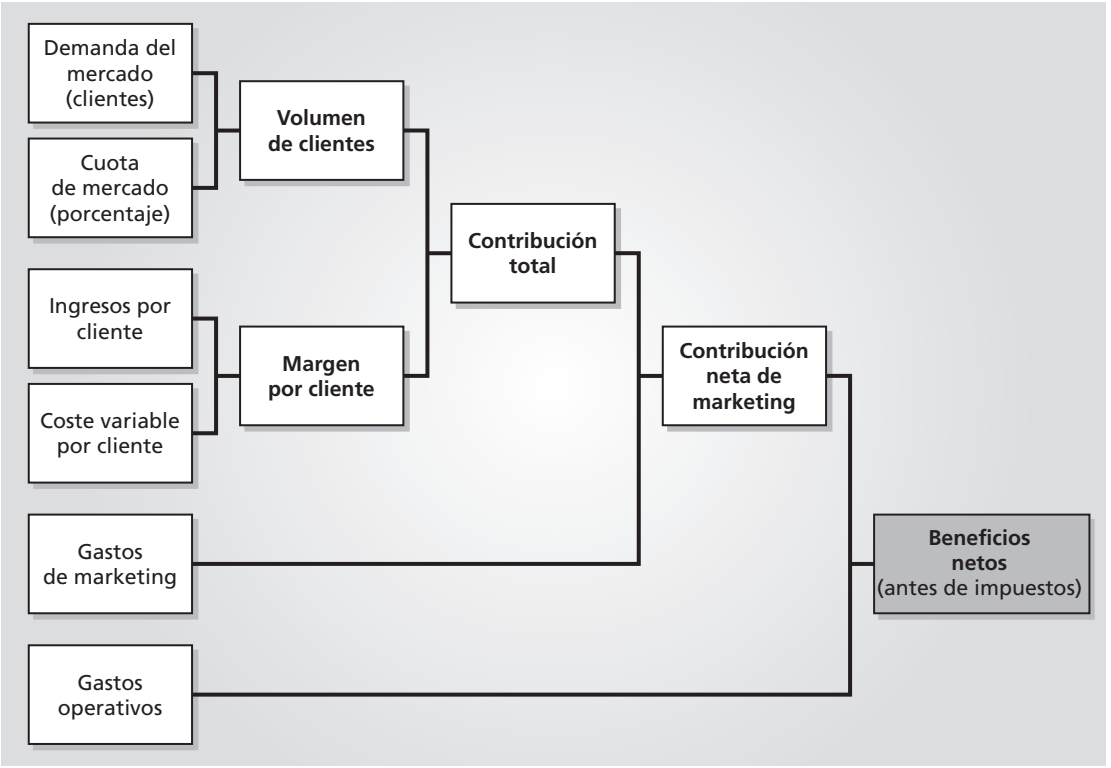
Partiendo de que el cliente constituye la unidad primaria de enfoque, las empresas que dirigen sus negocios orientadas por el mercado no se fijan sólo en los productos y en las unidades vendidas y amplían su visión a clientes y mercados[3]. Este hecho constituye una distinción estratégica importante, porque el número de clientes es siempre un número finito, pero a los clientes se les puede vender muchos productos y servicios. El volumen de clientes, o volumen de negocios para una empresa, es el producto de la demanda del ese mercado (volumen total de clientes del mercado), por la cuota de mercado de la empresa. Así pues, definimos el volumen de negocios de una empresa en función de su número de clientes y no del número de productos vendidos.

$$\text{Volumen de clientes} = \text{Demanda del mercado (clientes)} \times \text{Cuota del mercado (porcentaje)}$$

La figura 16-5 representa en forma de gráfico cómo se obtienen los beneficios netos de una empresa. En la parte superior del diagrama se encuentra el concepto volumen de clientes, que se deriva de la demanda del mercado y de la cuota de participación de la empresa. Si la empresa no tiene un volumen de clientes suficientemente grande, será imposible que consiga beneficios. Entre las estrategias de marketing que afectan a la consecución del volumen de clientes se incluyen las siguientes:

- Atraer nuevos clientes para aumentar la cuota de mercado.
- Aumentar la demanda del mercado, incorporando nuevos clientes al mercado.
- Entrar en nuevos mercados, para obtener nuevas fuentes de volumen de clientes.

FIGURA 16-5 MODELO DE EXPLICACIÓN DE LOS BENEFICIOS NETOS (ANTES DE IMPUESTOS), ENFOCADO A CLIENTES



Todas estas estrategias de marketing, centradas en el cliente, afectan al beneficio neto, a la inversión en activos, a los flujos de tesorería y, como veremos más tarde, al valor para los accionistas. Así pues, las compras de los clientes constituyen un componente clave de la rentabilidad y de los resultados financieros. Sin clientes no existe potencial alguno ni de flujos de caja, ni de beneficios, ni de valor para los accionistas.

Margen por cliente

Cuando los clientes deciden comprar productos y servicios a un empresa, la consecuencia es un determinado nivel de ingresos y de costes variables, para cada cliente y transacción. Ambas variables integran el concepto margen por cliente:

$$\text{Margen por cliente} = \text{Ingresos por cliente} - \text{Costes variables por cliente}$$

Esta unidad de medida de la rentabilidad de un cliente se puede calcular para cada transacción, mensualmente o anualmente. Lo importante es que el cliente aporte un margen positivo, o no aportará beneficios ni valor para los accionistas. En muchos casos los nuevos clientes, inicialmente, aportan un margen muy pequeño e incluso negativo. Con el tiempo, se espera que la empresa, con

sus estrategias de marketing, aumente dicho margen. De no ser así, tiene varias alternativas, una de las cuales es evitar realizar transacciones con este tipo de clientes. En general, las estrategias de marketing diseñadas para mejorar el margen por cliente, incluyen estrategias para conseguir:

- Aumentar el ingreso por cliente a través de extensiones de la línea de producto.
- Aumentar el ingreso por cliente, añadiendo servicios que aumenten sus expectativas de valor.
- Aumentar el margen por cliente, con mejoras en el producto por las cuales el cliente esté dispuesto a pagar más.
- Desarrollar sistemas más eficientes de marketing que disminuyan los costes variables de las transacciones.
- Eliminar aquellos clientes que no aporten un margen aceptable.

Como puede verse en la figura 16-5, los ingresos y los costes variables por cliente resumen su margen aportado. Dado que el cliente constituye el eje central de una gestión empresarial orientada por el mercado, la responsabilidad de la empresa es desarrollar estrategias de marketing que sistemáticamente construyan volumen y margen para cada uno de los clientes de la empresa.

Contribución total

Hay que tener claro que, aunque hagamos el análisis centrado en ingresos y costes variables por producto, o lo hagamos centrado en ingresos y costes variables por cliente, el resultado final será el mismo: contribución total a la empresa, como resultado del diseño y ejecución de estrategias de marketing. De nuevo, ambos enfoques se complementan, a la hora de analizar diferentes aspectos del negocio. Sin embargo, quienes trabajan en marketing deberían estar más centrados en la perspectiva cliente y en el desarrollo de estrategias de marketing que afecten tanto al cliente como la contribución de beneficios a la empresa.

$$\text{Contribución total} = \text{Volumen por cliente} \times \text{Margen por cliente}$$

Como puede verse en la figura 16-5, la contribución total aportada por una estrategia de marketing es el producto del volumen de compra por el margen que aporta cada cliente. La contribución total producida por una estrategia de marketing es un componente muy importante de la rentabilidad empresarial, porque a partir de aquí, sólo se consideran gastos. Por tanto, el desarrollo de estrategias, orientadas al mercado, que aumenten la contribución total al negocio, constituye una importante prioridad en el desarrollo de estrategias que proporcionen crecimientos rentables a la empresa.

Contribución neta de marketing

La ejecución de las estrategias de marketing requiere siempre una cierta inversión para conseguir sus objetivos de participación en el mercado. Entre estas inversiones hay que destacar la inversión en personal comercial, en publicidad, servicios, o personal de gestión necesario para llevar la estrategia a la práctica. En la figura 16-5, todos estos gastos se incluyen en el concepto gastos de marketing, y deben deducirse del concepto contribución total, para calcular así el concepto contribución neta de marketing.

$$\text{Contribución neta de marketing} = \text{Contribución total} - \text{Gastos de marketing}$$

En efecto, este concepto resume cómo contribuye la función de marketing a los beneficios de la empresa. Si el equipo de marketing desarrolla una estrategia que falla, al hacer disminuir la contribución neta de marketing, esta estrategia habrá hecho disminuir también los beneficios netos de la empresa.

Las estrategias de marketing se diseñan, usualmente, para aumentar la contribución total, sea a través del incremento de la demanda del mercado, de la cuota de participación de la empresa , de los ingresos por cliente, o del descenso de los costes variables por cliente. La aplicación del concepto contribución neta de marketing debería dejar claro que las estrategias de marketing sólo son rentables si el incremento en la contribución total supera al incremento en los gastos de marketing. Dicho de otra forma, para que la estrategia de marketing mejore los beneficios de la empresa debe mejorar la contribución neta de marketing.

Beneficio neto (antes de impuestos)

Si bien las estrategias de marketing contribuyen a la obtención de beneficios netos, éstos generalmente están fuera del control de la función y del equipo de gestión de marketing. Como puede verse en la figura 16-5, las estrategias de marketing consiguen un determinado nivel de contribución neta de marketing, a partir del cual se deducen el resto de gastos de la empresa, para llegar así a la obtención de un beneficio neto, antes de impuestos. Entre estos gastos operativos se incluyen gastos fijos, como la dirección de recursos humanos, los gastos en investigación y desarrollo, gastos administrativos y otros gastos operativos, tales como electricidad, rentas y cánones. En la mayoría de los casos se incluyen también los gastos generales corporativos, tales como tasas legales, publicidad corporativa y salarios de los ejecutivos.

$$\begin{matrix}\text{Beneficio neto} \\ \text{(antes de impuestos)}\end{matrix} = \begin{matrix}\text{Contribución neta} \\ \text{de marketing}\end{matrix} - \begin{matrix}\text{Gastos} \\ \text{operativos}\end{matrix}$$

Sin embargo, en ocasiones, las estrategias de marketing afectan a la cifra de gastos operativos. Por ejemplo, una estrategia para conseguir mejoras en el producto que consigan atraer a los clientes y mejorar la cuota de mercado, puede implicar inversiones en investigación y desarrollo, encaminadas al desarrollo del nuevo producto.

CÓMO AFECTAN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING A LA INVERSIÓN EN ACTIVOS

La mayoría de las empresas no consideran el efecto que sus estrategias de marketing pueden tener en sus inversiones en activos. Como demostraremos a continuación, la inversión en activos de una empresa se ve afectada por las estrategias de marketing. Limitaremos nuestra discusión a los efectos por cobrar, inventarios y activos fijos inmovilizados.

Inversión en efectos por cobrar

No es frecuente que las empresas piensen en el efecto que sus estrategias de marketing puedan tener sobre el valor de la cuenta de efectos por cobrar. La cifra de efectos por cobrar es el dinero que se le adeuda a la empresa, y que varía en proporción al volumen de ventas y al comportamiento de pago de los clientes. El aumento o la disminución de las ventas afecta directamente al volumen de las cuentas por cobrar. El comportamiento de pago de los clientes determina el tiempo medio que los clientes tardan en pagar sus compras. Por ejemplo, si la financiación promedio es de 45 días, ello

supone que durante el 12,5% del año (45/365), los clientes disponen del dinero de la empresa. Si las ventas anuales son de 100 millones de dólares, la cifra media de efectos por cobrar será de los 12,5 millones de dólares.

$$\begin{array}{rcl} \text{Efectos por cobrar} & = & \text{Ingresos por ventas} \times \text{Financiación a clientes} \\ & = & 100 \text{ millones (\$)} \times 0{,}125 \text{ (12,5\%)} \\ & = & 12{,}5 \text{ millones (\$)} \end{array}$$

Expresados estos hechos en términos de marketing, las cuentas por cobrar son una función del número de clientes, de su volumen de compras y de su comportamiento de pago. Si expresamos esta relación en función de la estrategia de marketing empleada, lo resumiríamos de la siguiente forma:

$$\begin{array}{rcl} \text{Efectos por cobrar} & = & \text{Volumen de clientes} \times \text{Ingresos por cliente} \times \text{Financiación a clientes} \\ & = & 20.000 \times 5.000\text{\$} \times 0{,}125 \text{ (12,5\%)} \\ & = & 12{,}5 \text{ millones de dólares} \end{array}$$

De esta forma, puede observarse con rapidez de qué forma las estrategias que afectan el volumen de clientes, a su nivel de compras y a la financiación a clientes, afectan también al valor de los efectos por cobrar. Además, la selección del mercado objetivo puede explicar también gran parte del comportamiento de la deuda de los clientes. Así, las empresas deben evitar a los clientes que sean malos pagadores, disminuyendo así su inversión en cuentas por cobrar. Por ejemplo, al 3% de los clientes telefónicos residenciales se les conoce cómo «móviles y estafadores». Son clientes que hacen grandes gastos telefónicos, pero que cambian de domicilio y estafan, antes de pagar sus cuentas. Si la empresa pudiera identificar a tiempo a estos clientes haría muy bien en evitarlos.

Por otra parte, la calidad de los servicios de las empresas afecta también a la rapidez con la que los clientes pagan sus cuentas (y de esta forma al nivel de cuentas por cobrar). Por ejemplo, analice cómo afecta el servicio al cliente a su comportamiento de pago, en los casos que citamos a continuación[4]:

- Ocho de cada diez empresas del *Fortune* informan que el nivel de servicios que reciben, afecta a su decisión de pagar a tiempo.
- Más de la mitad de las 500 compañías del *Fortune* demoran el pago a sus suministradores, cuando no se sienten satisfechas con el nivel de servicios que han recibido.

Así pues, las empresas que tengan una fuerte orientación al mercado y un fuerte compromiso a prestar sus servicios con calidad, es que probable que reciban sus pagos, antes que las empresas que proporcionen niveles más bajos de calidad en los servicios o en la satisfacción de sus clientes. En resumen, la orientación al mercado de una empresa afecta a su nivel de inversión en cuentas por cobrar.

Inversión en inventarios

La mayoría de las empresas, para tener sus productos a disposición de sus clientes, necesitan invertir en inventarios. La incertidumbre de algunos mercados o las largas cadenas productivas hacen que las empresas deban mantener un cierto nivel de inventario de productos terminados. También hay que tener en cuenta el inventario en productos intermedios (en proceso de producción) y el inventario en materias primas. Todos estos inventarios son activos, con un valor de mercado.

Al igual que ocurría con los efectos por cobrar, el tamaño y el valor de los inventarios varía en función del nivel de compras y comportamiento de pago de los clientes. El nivel de inventarios se puede estimar, de una forma aproximada, como el cociente entre el coste total anual de los bienes vendidos y el promedio de días que el inventario está fijo. Si la empresa tiene un inventario fijo, para cubrir riesgos de fuera de *stock*, de treinta días de venta, ello equivale, expresado el porcentaje, a un 8,2% del total de días del año (30 / 365). Así, si el coste anual de los bienes vendidos por una empresa fuera de 40 millones de dólares, la inversión promedio en inventario sería de 3,28 millones de dólares, como puede apreciarse en los siguientes cálculos:

$$\begin{aligned}\text{Inversión en inventario} &= \text{Coste total del inventario} \times \text{Porcentaje de días de inventario} \\ &= 40 \text{ millones (\$)} \times 0{,}082 \ (8{,}2\%) \\ &= 3{,}28 \text{ millones de dólares}\end{aligned}$$

Si lo relacionamos con la estrategia de marketing, el coste del inventario lo calcularíamos de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}\text{Coste de inventario} &= \text{Volumen de clientes} \times \text{Coste unitario por cliente} \times \text{Porcentaje de días de inventario} \\ &= 200.000 \times 200\$ \times 0{,}082 \ (8{,}2\%) \\ &= 3{,}28 \text{ millones de dólares}\end{aligned}$$

Podemos comprobar, de nuevo, cómo las estrategias de marketing que afectan a la demanda de mercado, a la cuota de participación de la empresa y al coste de fabricación unitario de los productos, afectan también a la inversión en inventario. Las estrategias de distribución afectan también al nivel de inventario. El cambio de un sistema de distribución basado en la venta directa a un sistema con canales distribución largos, puede conducir a unos inventarios menores para la empresa fabricante, en la medida en la que ésta traslada al distribuidor la responsabilidad de la constitución y mantenimiento de los inventarios.

Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos incluye la inversión en edificios, terrenos, equipo, material de oficina, etc. La mayoría de estos activos se deprecia cada año y, al menos desde un punto de vista financiero, pierden valor con el tiempo. Sin embargo, el volumen y valor de los activos fijos, varía con el nivel de las ventas. Una estrategia de marketing para aumentar el volumen de ventas, en un mercado en crecimiento, requerirá activos fijos adicionales, para poder acomodarse a ese incremento de volumen.

Así pues, los activos fijos son una función del volumen de ventas, el cual a su vez, es una función de las estrategias de marketing para aumentar el volumen de clientes, las compras por cliente, o ambas cosas a la vez. La mayor parte de las empresas tienen un exceso de capacidad productiva, que es un importante componente de los activos fijos. Un estrategia de marketing para aumentar el volumen, a través del aumento de la demanda por cliente o de la cuota de mercado, aumentará la utilización de la capacidad productiva de la empresa. Si el aumento de volumen produce aumento de beneficios netos, esta estrategia de marketing producirá un aumento de la rentabilidad de la empresa sobre sus activos, porque no se requerirán activos fijos adicionales. Naturalmente, en aquellos casos en los que se requieran nuevos activos fijos para acomodarse al crecimiento, el valor de la inversión en activos fijos sería mayor. Aquellas empresas que obtengan beneficios por incremento de volumen deben desarrollar beneficios suficientemente grandes para compensar el aumento de la inversión en activos fijos.

En general, la mayor parte de los directivos no consideran el impacto de las estrategias de marketing sobre las necesidades de activos o sobre la rentabilidad empresarial sobre activos. La figura 16-6 ayuda a comprender cómo las decisiones de marketing pueden afectar a uno o más de los componentes de la rentabilidad sobre activos de las empresas.

Por ejemplo, analicemos la estrategia de marketing de un fabricante de equipos de escáner, para conseguir una cuota significativa de participación en la distribución. La empresa conocía que uno de los principales clientes era muy sensible al precio y que la competencia haría ofertas competitivas para conquistarlo. Reconocida la importancia del precio, el fabricante ofreció un precio menor que la competencia, pero dando tan sólo diez días de plazo de pago y sin descuento por pronto pago. Si bien los márgenes fueron menores, la captación de volumen del cliente aumentó la contribución total y, dada la inversión mínima en efectos a cobrar, la empresa consiguió un nivel más alto de rentabilidad sobre activos. El resultado neto fue que la estrategia de marketing produjo unos beneficios netos mayores, con un menor nivel de inversión, lo que contribuyó a un aumento de la rentabilidad de la inversión.

UNIDADES DE MEDIDA DE LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL

Entre las unidades de medida de la rentabilidad empresarial, partiendo del beneficio neto, se incluyen la rentabilidad sobre ventas (RSV), la rentabilidad sobre activos (RSA) y la rentabilidad sobre patrimonio neto (RSP). Como puede verse en las líneas que siguen, la contribución neta de marketing es la clave de los beneficios netos. Para aumentar los beneficios netos de cualquiera año, las empresas tienen dos opciones fundamentales: disminuir los gastos operativos o aumentar la contribución neta de marketing.

$$\textbf{Beneficio neto (después de impuestos)} = \underbrace{\left(\textbf{Volumen de clientes (nuevos)} \times \textbf{Margen por cliente (nuevo)}\right) - \textbf{Gastos de marketing}}_{\textbf{Contribución neta de marketing}} - \textbf{Gastos operativos} - \textbf{Intereses e impuestos}$$

Las tres unidades de medida de la rentabilidad empresarial —RSV, RSA y RSP— se apoyan en el beneficio neto conseguido en el período analizado.

$$\textbf{Rentabilidad sobre ventas (RSV)} = \frac{\textbf{Beneficio Neto (después de impuestos)}}{\textbf{Ventas}}$$

$$\textbf{Rentabilidad sobre activos (RSA)} = \frac{\textbf{Beneficio Neto (después de impuestos)}}{\textbf{Activos}}$$

$$\textbf{Rentabilidad sobre patrimonio neto (RSP)} = \frac{\textbf{Beneficio Neto (después de impuestos)}}{\textbf{Patrimonio Neto}}$$

Por ejemplo, como puede verse en la figura 16-7, las ventas de la empresa Stericycle en el año 1997 ascendieron a 46 millones de dólares y el beneficio neto, antes de intereses e impuestos, a 1,4 millones. Como consecuencia, la rentabilidad sobre las ventas fue del 3,14%. En 1997, el valor de los activos de la empresa era de 61,2 millones de dólares y consiguieron una RSA (rentabilidad sobre activos) del 2,36%. El patrimonio neto era de 45 millones de dólares y la RSP (rentabilidad sobre patrimonio neto) fue del 3,21%.

En 1997 se aprobó un plan de crecimiento que produjo sensibles mejoras en las cifras de ventas y beneficios del año 2000, mejoras que, como puede verse en la figura 16-7, siguieron la misma tónica

FIGURA 16-6 MODELO DE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS, ENFOCADO AL CLIENTE

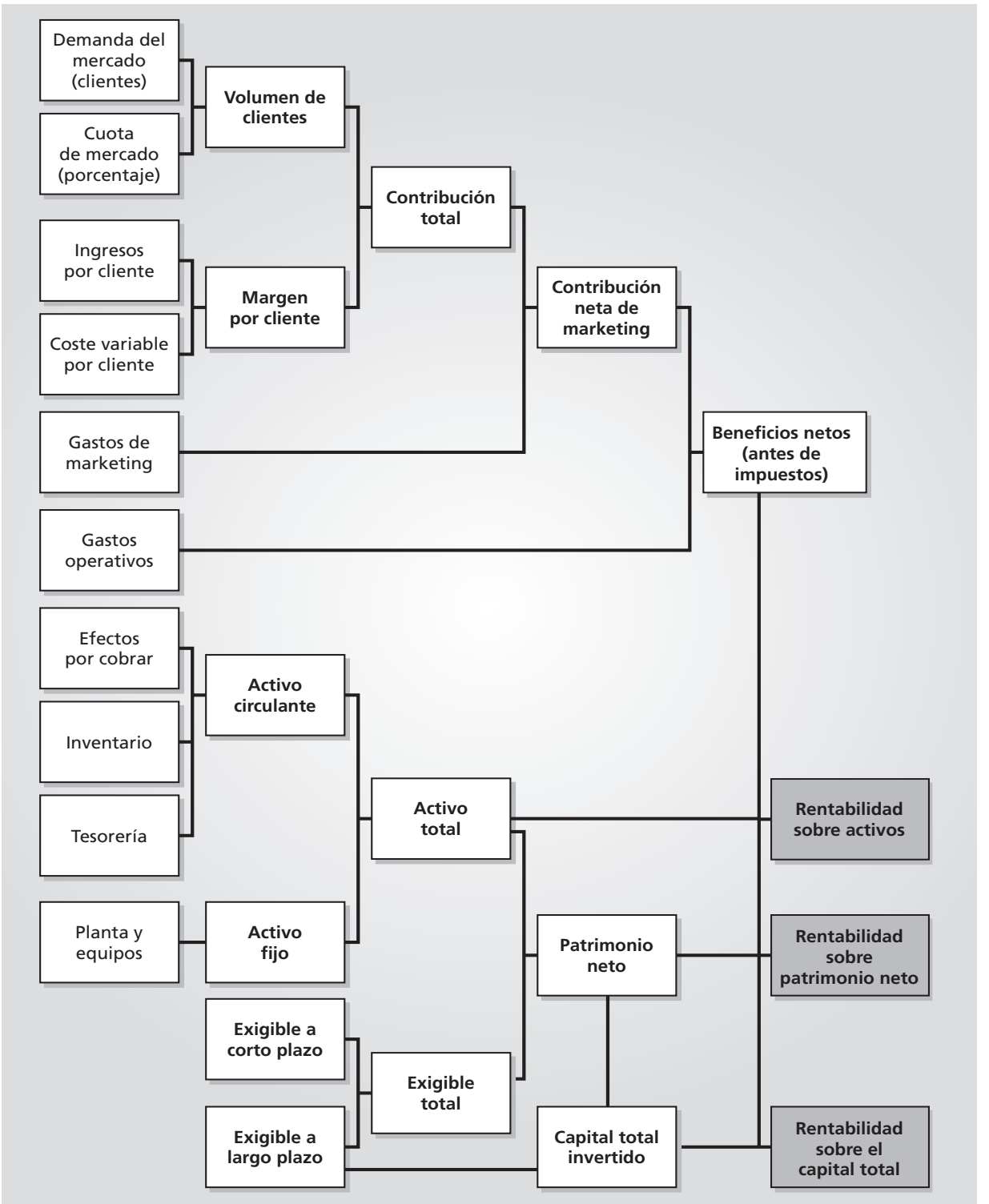


FIGURA 16-7 RENTABILIDAD DEL MARKETING Y RESULTADOS FINANCIEROS PARA STERICYCLE

Área de resultados	1997	2000	2003
Demanda del mercado (millones)	1.000$	1.500$	2.000$
Cuota de mercado (%)	4,60	21,6	22,7
Ventas (millones)	46$	324$	453$
Ingresos por cliente	1.075$	1.336$	1.510$
Margen (%)	26,4	39,3	43,4
Beneficio bruto (millones)	12,1$	127,3$	196,6$
Gastos de marketing (millones)	10,7$	59,5$	65,7$
Gastos de marketing (% sobre ventas)	23,3	18,4	14,5
Contribución neta de marketing (millones)	1,4$	67,8$	130,9$
Rentabilidad de marketing sobre ventas (%)	3,1	29,9	28,9
Rentabilidad de marketing sobre inversión (%)	13,5	114,0	199,2
Gastos operativos (millones)	0$	45,7$	4,5$
Beneficio neto operativo (millones)	1,4$	22,1$	126,4$
Intereses e impuestos (millones)	0$	7,6$	60,7$
Beneficio neto (millones)	1,4$	14,5$	65,7$
Información del balance			
Activo total (millones)	61,2$	597,9$	707,4$
Exigible total (millones)	16,2$	463,2$	299,6$
Patrimonio neto (millones)	45,0$	134,7$	407,8$
Capital invertido (millones)		480$	570$
Resultados financieros			
Rentabiidad sobre ventas (%)	3,1	4,5	14,5
Rentabilidad sobre activos (%)	2,4	2,4	9,3
Rentabilidad sobre patrimonio neto (%)	3,2	10,8	16,1
Rentabilidad sobre capital total (%)		3,0	11,5
Beneficio económico (*)		(38,30$)	3,00$

* Asumir un coste de capital del 11%.

hasta el año 2003. La contribución neta de marketing, que en 1997 era de 1,44 millones de dólares, pasó a 130,9 millones de dólares en 2003, lo que desempeñó un importante papel en el crecimiento del beneficio neto de la empresa. Las cifras de rentabilidad, que había mejorado mucho en el ejercicio 2000, mejoraron todavía más el ejercicio 2003. Se obtuvieron niveles mucho más altos en el epígrafe de rentabilidad del marketing sobre las ventas (28,9%) y en el de la rentabilidad del marketing sobre la inversión de marketing (199,2%). Estos niveles de aumento de la rentabilidad de marketing hicieron que la empresa fuera capaz de conseguir un beneficio económico estimado de 3 millones de dólares.

UNIDADES DE MEDIDA DEL VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

Una vez demostrada la importancia que una dirección orientada al cliente y al mercado tiene en relación con la consecución de beneficios y rentabilidad para la empresa, necesitamos extender

nuestra discusión a su efecto sobre el valor para los accionistas[5]. Para conseguirlo necesitamos, en primer lugar, relacionar los conceptos de dirección orientada hacia el mercado y contribución neta de marketing, con los conceptos de beneficio empresarial y valor para el accionista.

Las unidades de medida de la rentabilidad empresarial tales como RSV, RSA RSP presentan un aspecto de los resultados de la empresa. Si bien es evidente que éstos resultados son importantes para el accionista, existen otros indicadores más directos como los beneficios por acción, el beneficio económico y el ratio precio/beneficio por acción. A continuación pasamos a describir brevemente cada uno de estos indicadores, que aparecen resumidos en la figura 16-8, para un nivel de recompra del 80%, y referidos a la empresa AirComm.

- **Beneficios por Acción (BPA):** beneficio neto (después de impuestos) dividido entre el número de acciones. Para la empresa AirComm un beneficio neto de 3 millones de dólares, dividido entre 6 millones de acciones, se traduce en un beneficio de 0,50$ por acción.
- **Beneficio económico (BE):** beneficio neto (después de impuestos) – inversión en capital empresarial × coste del capital. Proporciona un indicador del valor creado por ese nivel de beneficios netos. En relación con la empresa AirComm, un beneficio neto (después de impuestos) de 30 millones de dólares – la inversión de capital (150 millones de dólares) × un coste de capital del 12% supone un BE de 12 millones de dólares.
- **Ratio precio/beneficios por acción (ratio P/B):** el precio de mercado de una acción dividido entre los beneficios aportados en un año. En el caso de la empresa analizada, un precio de 15$ por acción entre unos beneficios aportados de 0,50$ por acción, proporciona un ratio 30, es decir, el precio de la acción es 30 veces superior al beneficio anual.

Como puede verse en la figura 16-9, una estrategia para mejorar el nivel de recompra de los clientes del 80 al 90% proporcionaría mejoras en las cifras de resultados. Los beneficios por acción pasarían de un 0,50$ por acción a 0,70. El beneficio económico pasaría de 12 a 24 millones de dólares y el ratio precio/beneficios por acción pasaría de 30 a 21. Como puede apreciarse en la figura 16-10 la contribución neta de marketing constituyen la única fuente positiva de rendimiento para las acciones. Cuando la contribución neta de marketing de la empresa AirComm (110 millones de dólares), basada en un 90% de nivel de recompra se divide entre 60 millones de acciones, la contribución neta del marketing por acción es de 1,83$. Cuando se deducen los gastos operativos por acción (0,67$), y los intereses e impuestos por acción (0,46$), el resultado neto es de 0,7$ por acción.

En resumen, las empresas que gozan de una fuerte orientación hacia el mercado y una pasión por la satisfacción y nivel de recompra de sus clientes deberían proporcionar niveles más altos de rentabilidad y valor para los accionistas, incluso aunque no se den cambios en sus cifras de ventas.

DIRECCIÓN ORIENTADA HACIA EL MERCADO

Para que una empresa sea rentable necesita conseguir niveles de resultados financieros y de mercado superiores a la media[7]. De hecho, como puede verse en la figura 16-10 los resultados financieros y los de mercado están interrelacionados. Si una empresa proporciona bajos niveles de satisfacción a sus clientes es de esperar que, en el futuro, sus ventas disminuyan y aumenten sus cifras de impagados. Para mantener sus cifras de ventas estas empresas tendrán que aumentar sus presupuestos de marketing. Estos hechos empeorarán tanto los resultados financieros como los de mercado.

FIGURA 16-8 RESULTADOS FINANCIEROS DE AIRCOMM: NIVEL DE RECOMPRA DEL 80%

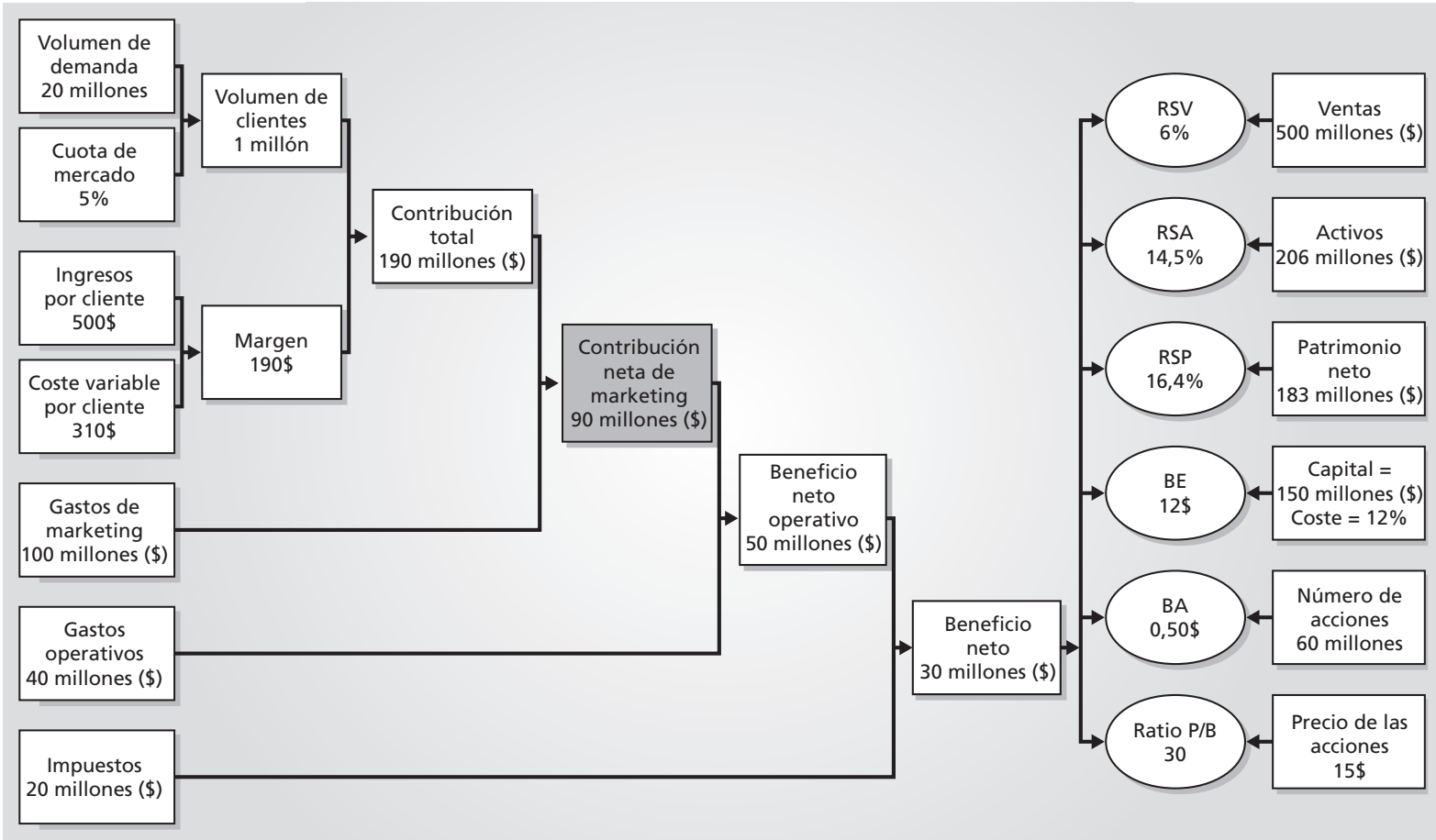


FIGURA 16-9 RESULTADOS FINANCIEROS DE AIRCOMM: NIVEL DE RECOMPRA DEL 90%

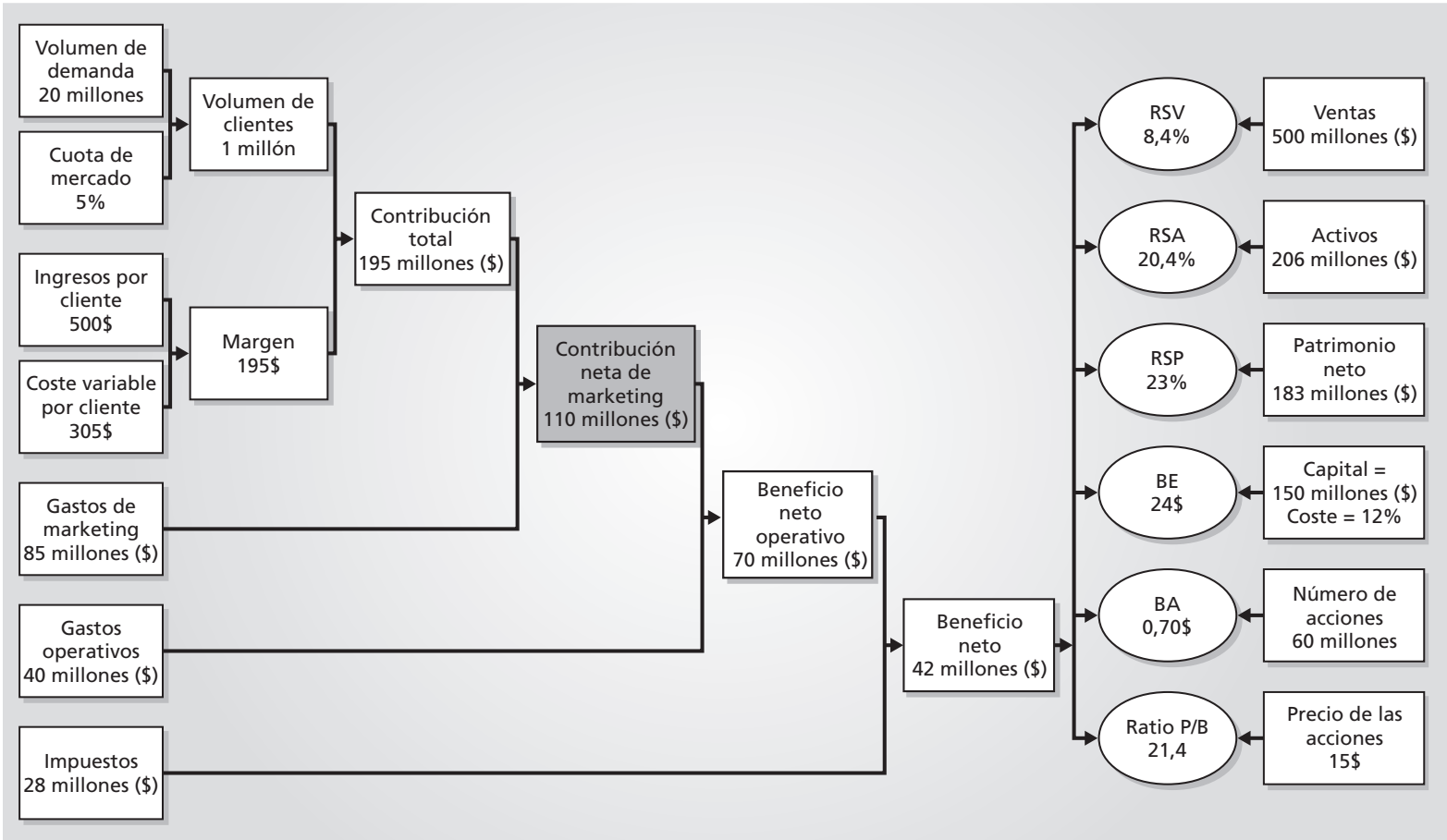
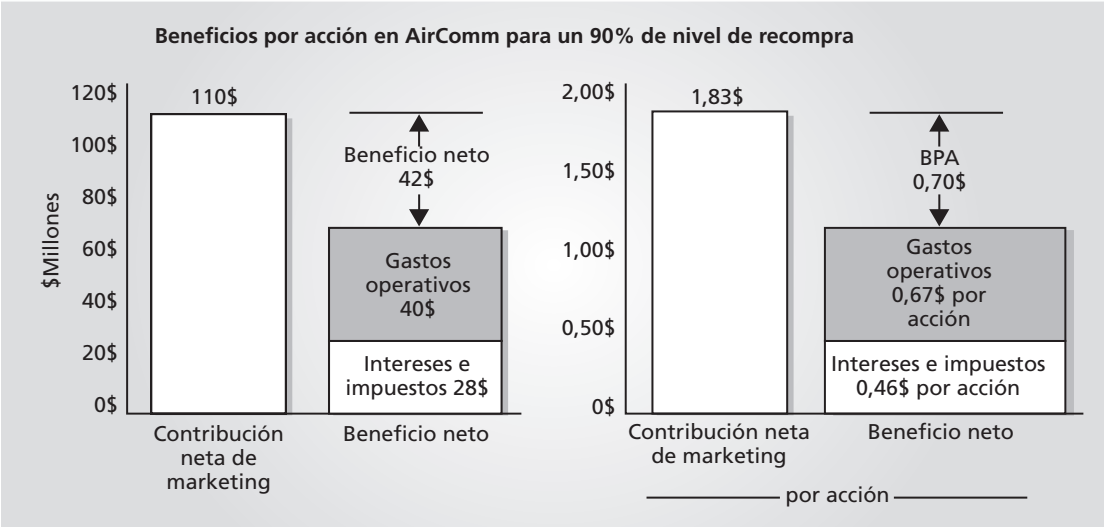


FIGURA 16-10 CONTRIBUCIÓN NETA DE MARKETING POR ACCIÓN



El tema central de este libro ha sido ilustrar cómo pueden las empresas desarrollar y poner en práctica estrategias de marketing para:

- Proporcionar altos niveles de satisfacción y valor para los clientes.
- Mejorar cuota de mercado, ventas y rentabilidad empresarial.
- Mejorar los indicadores de valor para el accionista.

Como puede verse en la figura 16-11, una dirección empresarial orientada hacia el mercado es la base para conseguir una orientación al mercado sólida. Una orientación al mercado sólida se traduce en acciones empresariales enfocadas hacia el cliente, la competencia y el trabajo en equipo entre todas las funciones de la organización. El resultado es que una empresa con una orientación al mercado sólida se encuentra en una posición más fuerte para poder desarrollar y poner en práctica estrategias diseñadas para atraer, satisfacer y fidelizar a sus clientes. La correcta puesta en práctica de una dirección empresarial orientada hacia el mercado proporcionará niveles más altos de rentabilidad, tesorería y valor para los clientes que una dirección empresarial orientada hacia los costes.

No debería olvidarse nunca que la única fuente positiva de tesorería es el cliente. Sin clientes, la tecnología, los activos y la dirección carecen de valor. La responsabilidad de una empresa orientada hacia el mercado es comprender a los clientes, a la competencia, y al entorno empresarial, dentro del contexto de una tecnología, activos, y capacidades de gestión, y poner en práctica estrategias que proporcionen superiores niveles de satisfacción a los clientes, de rentabilidad en la empresa y de valor para los accionistas.

■ Resumen

Las estrategias de marketing afectan directamente a los clientes y a las ventas. Sin embargo, no hay que olvidar que también afectan a los márgenes, a la contribución total y a los gastos de marketing.

FIGURA 16-11 DIRECCIÓN ORIENTADA POR EL MERCADO Y VALOR PARA EL ACCIONISTA

La contribución neta de marketing es la consecuencia de dichos efectos. La contribución neta de marketing juega un importante papel a la hora de valorar el impacto en los beneficios de las diferentes estrategias de marketing, quedando fuera de la responsabilidad de los directivos de marketing los gastos operativos y generales de empresa. A lo largo de este libro hemos buscado medir el efecto de las diferentes estrategias de marketing sobre los beneficios empresariales, en base a su nivel de impacto sobre la contribución neta de marketing.

Las estrategias de marketing afectan también a los activos empresariales. Los cambios en el volumen de ventas originan cambios en la cuenta de efectos por cobrar y en el nivel de inventarios de la empresa. De la misma forma, aumentos en el volumen de ventas pueden requerir aumentos de los gastos operativos y en la inversión en activos fijos. Las estrategias de marketing afectan tanto al numerador como el denominador de la ecuación RSA (rendimiento sobre activos). Este planteamiento supone una visión más amplia del impacto de las estrategias de marketing sobre la rentabilidad empresarial.

La contribución neta de marketing de cada estrategia producto-mercado afecta tanto a los beneficios empresariales como al valor para los accionistas. El cálculo de los valores de las distintas unidades de medida de la rentabilidad empresarial (RSV, RSA y RSP) está dirigido por el comportamiento del mercado y el concepto contribución neta de marketing. Las unidades de medida del valor para los accionistas (BA, VE y ratio precio/beneficios) están directamente influenciadas por los resultados de cada área producto mercado y la rentabilidad empresarial.

Finalmente, el enfoque marketing es el corazón de una dirección empresarial orientada hacia los mercados. Las empresas con una sólida orientación al mercado desarrollan estrategias de marketing para atraer, satisfacer y fidelizar a sus objetivos de mercado. Una empresa dirigida con una sólida orientación hacia el mercado debería evaluar las distintas alternativas estratégicas de marketing que podrían contribuir al crecimiento de la empresa, a sus beneficios a corto y largo plazo, y a su posición estratégica. La puesta en práctica exitosa de una orientación hacia el mercado debería proporcionar, simultáneamente, altos niveles de satisfacción del cliente, de rentabilidad empresarial y de valor para los accionistas.

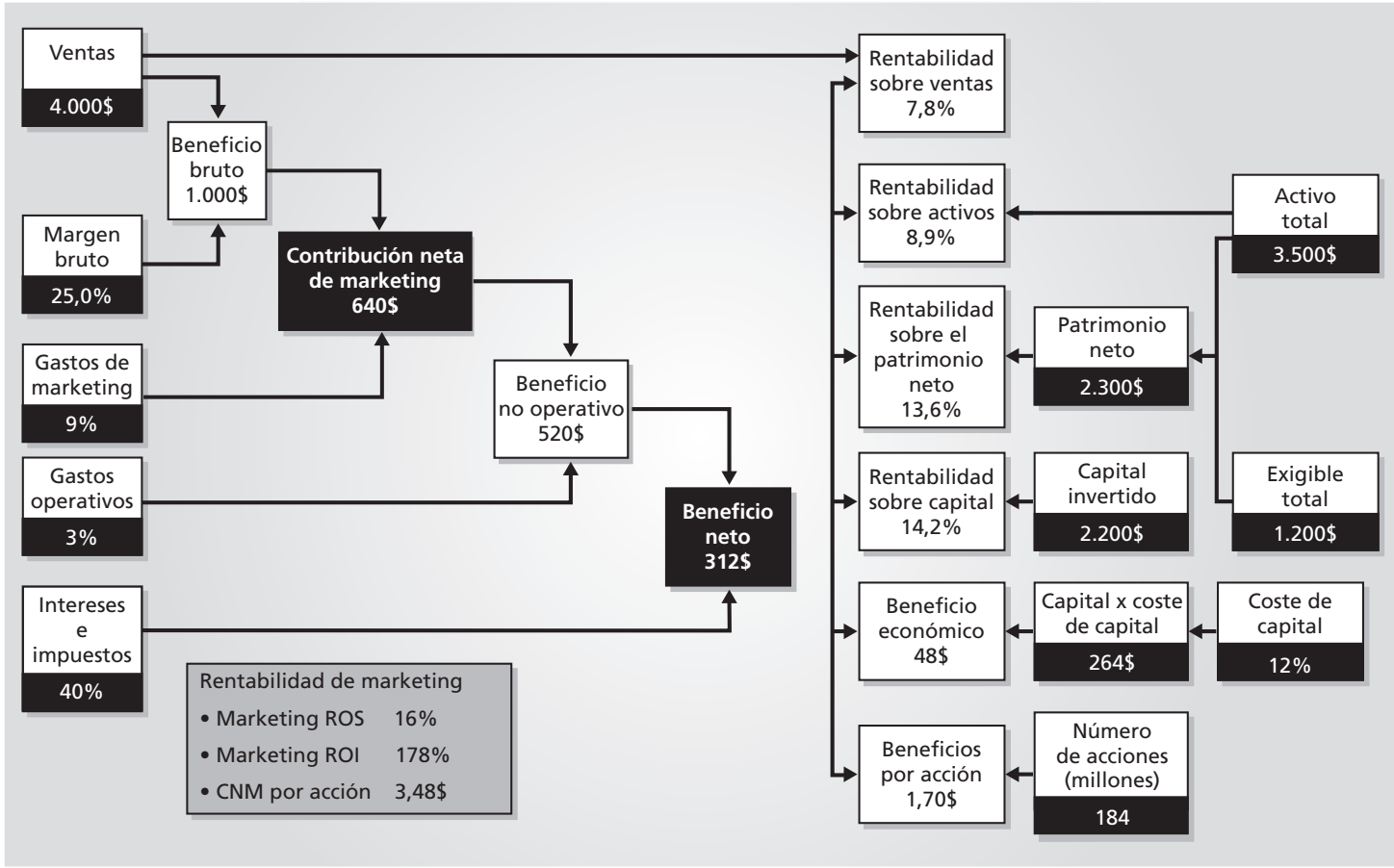
■ Pensamiento estratégico orientado al mercado

1 ¿Por qué es importante, para quienes tienen responsabilidad en marketing, comprender el impacto en beneficios de las distintas estrategias de marketing?
2 ¿Cuál debería ser el papel de la contribución neta de marketing en el desarrollo de una estrategia de marketing?
3 ¿Por qué el beneficio neto, con frecuencia, es un indicador engañoso del impacto en beneficio de una estrategia de marketing?
4 ¿En qué medida una estrategia de marketing afecta a la inversión en activos de una empresa? ¿Por qué un cambio en una estrategia de marketing podría afectar al valor de la cuenta de efectos por cobrar o del nivel de inventarios de una empresa? ¿Cuándo puede cambiar el nivel de activos fijos?
5 ¿Cómo puede afectar la contribución neta de marketing de una estrategia determinada al rendimiento sobre activos?
6 ¿En qué medida las inversiones para conseguir mejoras en el nivel de recompra de los clientes pueden contribuir a niveles más altos de beneficios?
7 Explica en qué medida la contribución neta de marketing de una estrategia afecta a las distintas unidades de medida de la rentabilidad empresarial.
8 ¿En qué medida las inversiones para conseguir mejoras en la recompra de los clientes puede afectar a las unidades de medida del valor para los accionistas, tales como el beneficio por acción?
9 Explica cómo las mejoras de la cuota de mercado de la empresa Stericycle afectaron a la contribución neta del marketing, a los beneficios netos, y a los indicadores de rentabilidad de la empresa.
10 ¿Por qué los accionistas y los analistas de Wall Street deberían estar interesados en el nivel de recompra de los clientes de un empresa?
11 ¿Por qué dos empresas con el mismo nivel de ventas pueden tener diferente valor para sus accionistas, si una tiene un nivel de recompra de sus clientes del 60% y la otra del 80%?
12 ¿Cómo usaría el concepto contribución neta de marketing de cada área producto mercado para estimar beneficios futuros y beneficios por acción?
13 ¿Qué papel juega el concepto contribución neta de marketing para comprender el nivel de beneficios de la empresa?
14 ¿En qué medida la orientación al mercado de la empresa afecta a la satisfacción de los clientes, a los resultados de la empresa y al valor para los accionistas?
15 ¿Por qué una dirección empresarial orientada hacia el mercado, y con pasión por satisfacer a sus clientes produce mayores niveles de beneficio por acción, y por lo tanto, ofrece mayor valor a los accionistas que otra empresa con una dirección empresarial orientada a costes?

Herramientas de análisis de los resultados de marketing

Se puede acceder a las **herramientas de análisis de los resultados de marketing** a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best.

Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.


Ventas
4.000$
Beneficio bruto 1.000$
Margen bruto
25,0%
Contribución neta de marketing 640$
Gastos de marketing
9%
Beneficio no operativo 520$
Gastos operativos
3%
Beneficio neto 312$
Intereses e impuestos
40%
Rentabilidad de marketing
• Marketing ROS 16%
• Marketing ROI 178%
• CNM por acción 3,48$
Rentabilidad sobre ventas 7,8%
Rentabilidad sobre activos 8,9%
Activo total
3.500$
Rentabilidad sobre el patrimonio neto 13,6%
Patrimonio neto
2.300$
Rentabilidad sobre capital 14,2%
Capital invertido
2.200$
Exigible total
1.200$
Beneficio económico 48$
Capital x coste de capital
264$
Coste de capital
12%
Beneficios por acción 1,70$
Número de acciones (millones)
184

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el impacto financiero de las estrategias de marketing. Los valores de las celdillas sombreadas se pueden cambiar a largo de la realización del ejercicio. Puede también crear una aplicación personal, dando a las celdillas sombreadas los valores que le parezcan más oportunos.

Ejercicio de aplicación: utilizando los datos proporcionados, responda a las siguientes preguntas:

¿En qué medida la contribución neta de marketing y los resultados financieros cambiarían con una estrategia de marketing que consiga aumentar las ventas en un 10%? ¿Cuál sería el impacto en beneficios de una estrategia de distribución que aumentara los márgenes de un 25 a un 40%, pero que también requiere un aumento de la inversión de marketing del 9 al 18% sobre las ventas? ¿Cuál sería el impacto en beneficios de una estrategia de marketing diseñada para reducir en un 10% los activos, a través de una estrategia de distribución que disminuyera la cuenta de efectos por cobrar y la cifra de inventarios?

Notas

1. "Customer Satisfaction: The Fundamental Basis for Business Survival," Siebel Magazine (vol. 50, no. 1): 19–25.
2. Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Score Card—Measures that Drive Performance," Harvard Business Review (January–February 1992): 71–79.
3. Eric Hardy, "The Forbes 500's Annual Directory," Forbes (April 22, 1996): 232–278.
4. "Customer Service Impacts Cash Flow," Positive Impact (August 1993): 5–6.
5. Sidney Schoeffler, "Impacts of Business Strategy on Stock Prices," PIMS Letter No. 20 (1980): 1–9.
6. "Valuing Companies," The Economist (August 2, 1997): 53–55; Eric Olsen and Thomas Rawley, "Stock Prices Performance: Corporate Agenda for the 1980s," Journal of Accounting and Corporate Finance (Spring 1987): 3–15; Bill Birchard, "Mastering the New Metrics," CFO: The Magazine for Senior Financial Executives (October 1994); and Bill Barmhardt, "Chicago's Top 100 Companies," Chicago Tribune (May 15, 1995); Thomas Rawley and L. Edwards, "How Holt Methods Work for Good Decisions, Determine Business Value More Accurately," Corporate Cashflow Magazine (September 1993); and Bernard Reimann, "Stock Price and Business Success: What Is the Relationship?" Journal of Business Strategy (Summer 1987): 38–50.
7. Robert Hayes, "Strategic Planning: Forward in Reverse," Harvard Business Review (November–December 1985): 111–119.

CRÉDITOS

Capítulo 1
Página 19, Figura 1.11: F. F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr. «Zero Defections: Quality comes to Services», *Harvard Business School Publishing* (septiembre-octubre 1990).

Capítulo 4
Página 101, Figura 4.2: cortesía de Weyerhaeuser Corporation.
Página 109, Figura 4.7: adaptado de John Forbis y Mehta Nitin. «Value-Based Strategies for Industrial Products», *Business Horizons* (mayo-junio 1981) 32-42.
Página 110, Figura 4.8: cortesía de Sealed Air Corporation.
Página 111, Figura 4.9: cortesía de Rohm and Haas Company.

Capítulo 5
Página 154, Figura 5.11: anuncio y foto por cortesía de DuPont.

Capítulo 6
Página 191, Figura 6.14: fuente: PIMS Database, Strategic Planning Institute, Cambridge, MA.
Página 192, Figura 6.15: utilizada con permiso de US West Media Group.
Página 195, Figura 6.18: Fuente: PIMS Database, Strategic Planning Institute, Cambridge, MA.
Página 196, Figura 6.19, fuente: Roger J. Best, Dell I. Hawkins y Charles M. Lillis, «Building a Value-Based Pricing Strategy», Working Paper (1994), University of Oregon.
Página 197, Figura 6.20, fuente (lado izquierdo): Marketing Models by Kotler & Lilien, © 1992. Adaptado con permiso de Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ; fuente (lado derecho): PIMS Database, Strategic Planning Institute, Cambridge, MA.

Capítulo 7
Página 216, Figura 7.9: fuente: David Garvin. «Competing on Eight Dimensions of Quality», *Harvard Business review* (noviembre-diciembre, 1987): 101-105.
Página 231, Figura 7.15: fuente: PIMS Database, Strategic Planning Institute, Cambridge, MA.

Capítulo 9
Página 300, Figura 9.15: Marketing Models by Kotler & Lilien, © 1992. Adaptado con permiso de Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Capítulo 10
Página 314, Figura 10.5: cortesía de Johnson Controls, Inc.
Página 316, Figura 10.7: adaptado de David Bender, Peter Farquhar y Sanford Schulert. «Growing from the Top», *Marketing Management* (invierno/primavera, 1996): 10-19.
Página 317, Figura 10.8: fuente: H. Zielske «The Remembering and Forgetting of Advertising», *Journal of Marketing* (enero 1959): 140.
Página 319, Figura 10.9: cortesía de Gardenburger.
Página 323, Figura 10.12: adaptada de David Reibstein. «Making the Most of Your Marketing Dollars», Drive Marketing Excellence, Institute for International Research, New York, NY, 1994.
Página 328, Figura 10.17: fuente: Albert Bemmaor y Dominique Mouchoux. «Measuring the Short-Term Effect of In-Store Promotion and Retail Advertising on Brand Sales», *Journal of Marketing Research* (mayo, 1991): 202-214.

Capítulo 13
Página 392, Figura 13.5: fuente: PIMS Database, Strategic Planning Institute, Cambridge, MA.
Página 393, Figura 13.6: fuente: PIMS Database, Strategic Planning Institute, Cambridge, MA.
Páginas 395-396, Figuras 13.8 y 13.9: fuente: PIMS Database, Strategic Planning Institute, Cambridge, MA.
Página 397, Figura 13.10: fuente: PIMS Database, Strategic Planning Institute, Cambridge, MA.

ÍNDICE ANALÍTICO

3M, 375
  identificación de usuarios líderes, 102

A

ABC, adquisición por Disney, 377
Absolut Spirits, 370
Activos
  fijos, inversión en, 486
  Impacto de las estrategias de marketing sobre los activos de la empresa, 487
  Modelo de rentabilidad sobre activos orientado hacia el cliente, 488
Adobe 291
Adoptadores tempranos, 75
AirComm
  fidelización de cliente y rentabilidad, 480-483
  resultados financieros, 491-492
Alcance
  a mercado objetivo, 312
  de los canales de marketing, 284-286
Alta dirección
  implicación en el plan de marketing, 465
  orientación al cliente, 28
American Express 189-190
  clientes de gasto cero, 164
Amplitud de la línea de producto y rentabilidad, 231
Análisis cluster, 130
Análisis
  conjunto, 125, 131
  DAFO, en plan de marketing, 422-423, 430
  de factores, 118
  de la cartera de negocios, 355
    z plan de marketing, 418-433
    en planificación estratégica de mercado, 355, 381
  de la competencia, 185-186, 248
    muestra, 186-188
  de la situación, en plan de marketing, 430-433
  de la varianza, 469-476
  de los usuarios líderes, 129
  de procesos, en análisis del cliente, 102
  de regresión, 130
  del punto muerto
    en las estrategias de distribución de marketing, 303
    precio-volumen, 261
  del sector, 179-180
    barreras
      de entrada, 180, 375
      de salida, 180-181
    el dilema del prisionero, 182-183
    en la planificación de marketing, 419, 433
    poder de compra
      de los proveedores, 181
      del cliente, 181
    productos sustitutivos, 182
    rivalidad competitiva, 182
  discriminante, 130
  trade-off, 131-132, 137
Anheuser –Busch, 70, 231
Aplicación de recursos, enfoque en el público objetivo y, 418
Apoyo en las capacidades básicas, 418
Apple, 379
Árbol de desarrollo de la cuota de mercado, 88
Área producto mercado, salida de, 349
Arthur Andersen, 228-229
Aseguramiento del servicio, 218
Asesinos de la adopción de producto, 79
Asociaciones negativas de las marcas, 219
Asociados para toda la vida, el cliente como asociado, 17
Atractivo
  de un mercado, en planificación estratégica de mercados, 344-345
  de un producto, 86-87
Auditoría de liderazgo de marketing, 28

B

Barnes & Noble, 289
Barreras
  de entrada, 180, 379
    a los mercados, 180, 379
    en una industria, 180, 379
  de salida, 181
    de una industria, 181
  políticas en mercados internacionales, 180
Benchmarking
  competencia, 189, 198-199
  posición competitiva, 182-183
Beneficio(s)
  económico, 489-490
  emocionales, 120-122
  en clientes satisfechos, 10
  del cliente, medición de la percepción, 116-118
  neto, 43-44, 484, 489-490
  por acción, 490
BIC, 258
Black & Decker, 209
BMW, 347

C

Cadena de suministro
  creación de valor a través de, 124
  gestión, 283-284
Calidad
  del producto, 217
    extensiones de la marca paraguas, 231
  del servicio, en los canales de marketing, 283-284
Cambio, 5
Campbell, 193
  cuota de mercado, 391
Canales, 121-123
  B2B (empresa a empresa), 291
  B2C (empresa a consumidor), 289-290
  de marketing
    en plan de marketing, 424, 430
    impacto en beneficio, 305
    online, 289
    para construir valor para el cliente, 296
      beneficios para la compañía, 296
      eficiencia en coste, 296
      entrega de beneficios
        en el producto, 293
        en el servicio, 293
      imagen de marca, 295
    resultados, 305-306
      alcance a cliente, 286
      calidad del servicio, 284
      eficiencia operativa, 284
    sistemas alternativos, 288-305
      canales
        B2B, 291
        B2C, 289
        directos, 291

indirectos, 291, 301
mixtos, 301
y estrategias de canal, 306
y ventaja competitiva, 297
descuentos a, 263
estrategia de comunicación push, 322
plan de comunicación a, 473
valor
de transacción, 124
del espacio, 122-123
Canibalización, 270-271
Capacidad económica, en mercado potencial, 73-74
Características
atractivas, 103
de frustración, 104
indiferentes, 104
inversas, 103
necesarias, 103
Cartera de áreas producto mercado, 423. *Véase también* análisis de la cartera
Carterpillar, 218
Cash-and-carry, 290
Ciclo de vida del producto, 81, 91
costes y creación de valor, 108-112
costes
de adquisición, 108-109
de eliminación, 111, 112
de mantenimiento, 110-111
de propiedad, 132
de uso, 108-110
precio bajo, 108
crecimiento tardío y madurez, 397, 408
en planes estratégicos de mercado, 365
estrategias de precios, 255
impacto de la publicidad, 325
ordenadores personales, 352
productos genéricos vs. productos individualizados, 83-84
y rentabilidad del mercado, 82
Cisco, 225-226, 387
Cliente(s)
actuales versus potenciales, 91
beneficios emocionales, 121
clave, relaciones personalizadas, 167
como activo de marketing, 17
conocimiento de, 175
de alto
potencial, 22
no desarrollados, 22
rendimiento, 22
de tarjeta de crédito, beneficio promedio, 19
definición del mercado por, 70
empresarial, 296
en nivel de penetración del mercado, 75-76
existentes, 79
expectativas, 103-104
fuerzas de adopción, 77
gestión de la salida, 24
importancia de, 489
indicadores de evaluación de las percepciones, 462
insatisfechos. *Véase* insatisfacción del cliente
líderes, 75-76
necesidades básicas, 69-70
objetivo
atractivo del producto para el, 89
desarrollo de la notoriedad, 314-320
plan de comunicación de marketing dirigido a, 473
y cliente no objetivo, 24
percepciones
de la calidad del producto, 8, 40
de la competencia, 183
del servicio, 116
potenciales, 77
preocupación por los insatisfechos, 10
que abandonan, 16
gestión, 22
que no aportan beneficio, 22
evitación, 22
recomendaciones y lealtad, 21
recuperados, 24-25
valor de vida, 19
ritmo de entrada al mercado, 77
seguimiento
de las etapas en la compra, 28, 102
de los resultados por, 42
valor de vida de, 18-19
Cobertura de medios
elección del tipo y notoriedad, 314
plan de comunicación de marketing, 473
tipo y nivel, 312
Co-branding, 233
Coca-Cola, 219-220, 226-227
adquisición de Columbia Pictures, 378
crecimiento de la compañía, 366
diversificación, 341-342
mercado de bebidas energéticas, 376
Compañía(s)
de venta por catálogo, 290
estrategias de marca de la, 223, 239
japonesas, persistencia, 474
reputación de la, 118
Compensación económica, 464
Competencia
ataque indirecto sobre la posición de la, 177
indicadores de problemas en la, 186
Complejidad percibida en el producto, 77
Comportamiento(s)
de compra posterior a la utilización de promociones de venta, 329
de uso
de las empresas, 143
influencia sobre las necesidades de los clientes, 141
Comunicaciones
de marketing, 311
desarrollo de la notoriedad y conocimiento del cliente, 314-320
contenido de la publicidad, 313
elección del medio, 314
frecuencia de mensaje, 316
e índice de respuesta del cliente, 313
estimulación del cliente a la acción, 331
estrategias push versus pull, 323
objetivos, 311
refuerzo de mensaje, 320-321
concentración de la frecuencia del mensaje, 321
y estrategia pulsing, 320
respuesta del cliente, 311
estrategia(s)
de comunicación
pull, 323-331
push, 329-331
para aumentar, 320
primarias, 331
pull
respuesta del cliente y, 323
versus comunicaciones push, 333
push
respuesta del cliente y, 331-333
versus comunicaciones pull, 331
secundarias, 331
Concentración
de la frecuencia del mensaje, 321
del enfoque en el mercado, 401
Concursos, 259-260
Condiciones oferta/demanda, elasticidad del precio, 269-271
Conocimiento
de la competencia, 177
de marketing, 26-27
del cliente y fijación de precios, 254
Contabilidad
enfocada en el cliente, 58
orientada por el producto, 58
Contenido del anuncio, 318-320
Contribución
neta de marketing, 455, 483-484
cuota de crecimiento y, 368
de canales de marketing, 286
en planes de mercado estratégicos defensivos, 389, 407
enfoque producto, 49-50
lealtad del cliente y, 373
negativa, 80
pérdida de clientes insatisfechos y, 7
y punto muerto, 80
y rentabilidad de la unidad de negocio, 48
total, en estrategia de marketing, 483-484
Coste(s). *Véase también* presupuesto de marketing
de adquisición, 108-109
de nuevos clientes vs. Fidelización, 24
de compra percibido, 119-120
de contacto, en la venta directa a cliente, 304
de eliminación del producto, 111
de la compra
bajo, 220
percibido, 119-120
de la propiedad, 110
de los beneficios, 108
de los bienes vendidos, 44, 45

de los nuevos clientes versus fieles, 400-401
de mantenimiento, 110-111
del uso, 108-110
durante el ciclo de vida de un producto
análisis, 247
fuentes de creación de valor económico, 108
precio
de desnatado, 251
en base al valor
en uso, 252
percibido, 253
estratégico a cuentas especiales, 254
para productos plus, 254-255
para un segmento, 252-254
reducción de, 377-378
total de la propiedad, 252
variable, 47
estrategias para disminuir, 53
y creación de valor, 108-112. *Véase también* costes durante el ciclo de vida de un producto
costes
de adquisición, 108-109
de eliminación del producto, 111
de mantenimiento, 110-111
de propiedad, 132
de uso, 108-110
precio bajo, 108
Costos de transacción
mayoristas y, 297-298
y posicionamiento del producto, 221
y valor, 122
a través de la cadena de valor, 124
de la transacción, 125
del espacio, 122-123
Creatividad, en planificación de marketing, 417
Crecimiento
de las ventas
como estrategia básica, 261, 367
aumento de los ingresos por cliente, 370
entrada a nuevos segmentos de mercado, 370
expansión de la demanda del mercado, 372
mejora de la cuota de mercado, 367
en planificación estratégica de mercado, 381
del mercado
aceleración, 76
en segmentación basada en las necesidades, 146
y potencial de mercado, 93
planes de mercado estratégicos ofensivos, 365
Cultura de empresa, 143
Cuota. *Véase* cuota de mercado
de mercado, 47-48
árbol del índice de desarrollo de la cuota, 88
de colíderes, 391-392
en plan de marketing, 418, 432
objetivos, 427
en un nicho, protección de la posición, 396-397
erosión, 408
ritmo de crecimiento del mercado y, 394
y situación de la posición actual, 393
estrategias
de crecimiento, 371
de las pequeñas instituciones para conseguir crecer, 431
para aumentar, 51-52
para mantener, 40
gastos de marketing y, 67
índice de desarrollo de la cuota de mercado, 90
potencial y gestión, 89
protección, en estrategias defensivas, 389-397
punto muerto, 264-265
y posicionamiento del producto, 209
y potencial de cuota, 84-90
de participación en un distribuidor, 299

D

Deficiencia en beneficios, en mercado potencial, 72-74
Definición de mercado, 67-71
atendido, 70-71
en atención a los clientes, 67
estratégico, 71
Dell, 5, 85, 177-178, 235, 346
ofertas personalizadas 165
plan ofensivo de crecimiento, 363
planificación estratégica de mercado, 351-352
plan defensivo, 350
sistemas directos de distribución, 292
Demanda
actual y demanda potencial, 73-74
del mercado, 79-80
en análisis de la situación, 419
en planes de marketing, 417, 433
estimación, 85
estrategias
de crecimiento, 51
de expansión 381
proyección de futuro, 67
Demografía
como trampa, en segmentación de mercados, 144
influencia las necesidades de los clientes, 155
Desarrollo
de nuevos mercados, como estrategia básica, 382
gradual, 467-469
progresivo, 466
Descuentos a los intermediarios, 263
DeWalt, 209
Diferenciación, 87
en productos maduros, 255
percepciones de los clientes, 183
por la calidad del servicio, 116
y posicionamiento del producto, 215-219
bajo coste de aprovisionamientos, 225
costes de transacción, 220
de la marca, 221
precios siempre bajos 230
producto, 211
servicio, 215-217
y sensibilidad hacia el precio, 269-270
Dilema del prisionero, 171
Dinámica de grupos, 128-129
Dirección orientada
hacia el promedio, 8
por el mercado, 489-490
Diseño
dominante en mercados de alta tecnología, 378
empático, 99
Disney, 26, 377
Disponibilidad
del producto, 88-89
en mercado potencial, 72
Distribución
en el punto de compra, 187
y gastos fijos de marketing, 53
Distribuidores, 300
Diversificación
del área producto mercado, 341-342
niveles, 313
del mercado, 342
del producto, 341-342
Dominio del mercado, 5
Duración, 216-217

E

Efecto(s)
campo, 192-193
del aprendizaje, 192
escala, 192-193
por cobrar, impacto de las estrategias de marketing, 497
remanente de la publicidad, 325-326
Eficiencia operativa de los canales de marketing, 287
*El arte de la g*uerra (sun Tzu) 173
El conocimiento como fuente de ventaja competitiva, 175
Elasticidad
cruzada en productos complementarios, 270
de la publicidad, 324-325
de las promociones de precios, 328
del precio, 209, 235-236
aceptabilidad, 88-89
en el marketing mix, 91
estrategias
basadas en el coste, 235, 251-255
en el ciclo de vida del producto, 255
línea de productos, 270
sustitutivos, 147-148, 269-271
precio

basado en el liderazgo en costes, 275
como coste más margen estándar, 257
competitivo para concursos, 259-260
de cosecha, 261
de penetración, 257
mínimo, 256-257
orientado por el mercado, 252-259
promocional, 330-331
y rentabilidad, 260-261
contribución total, 263-268
y resultados, 265-268
condiciones de la oferta/demanda, 156, 269
elasticidad, 268
facilidad de cambio, 268-270
rigidez, 267-268
Electrolux, 290
Elementos estéticos de calidad
del producto, 217
del servicio, 217
E-marketing como estrategia de canal, 287, 293
costes, 287
eficiencia operativa, 287
Empresas centradas en el coste, 143
Enfoque en el cliente, 25
nivel bajo, 7
rentabilidad, 7-9
satisfacción del cliente, 9-10
Enron, 228-229
Entorno competitivo
análisis del sector, 179-180
conocimiento del, 175
Entrada en nuevos segmentos de mercado, 370
Envase y percepciones de calidad, 231
Erosión del margen, 263-264
Escalas multidimensionales, 128-129, 185
Establecimiento de precios para concursos, 259
Estilos de vida, influencia en las necesidades de los clientes, 143
Estrategia(s). *Véase también* estrategias de precio orientadas al coste
competitivas
ataque
frontal, 175
oblicuo, 175
basadas en el conocimiento, 175-176
de ataque
frontal, 175-177
oblicuo, 175
de concentración de enfoque, 431
de cosecha, 349, 404-405
de desinversión en el mercado, 349, 405
de entrada a nuevos mercados, 356, 377
desarrollo de los mercados, 378-379
emergentes, 378
no relacionados, 377
relacionados, 376-377
de frecuencia de la publicidad, 317
de inversión para crecer, 390
de marca, 224-232
de marketing
de gasolineras, 156
global, 155
mix, 86, 424-425
táctico, 353, 357-358
desarrollo, 423
de mercado masivo, en segmentación de mercados, 130, 155-156
de mix de mercado, 352
de monetización, 349
de posicionamiento del producto, 214
de precio(s), basadas en costes, 255
basados en el liderazgo en costes, 258
como coste más margen estándar, 257
de cosecha, 260
de penetración, 257
establecimiento de precios para concursos, 259
mínimo, 256
de soluciones
integradas, 235
integrales, 235
de subsegmentación, en segmentación del mercado, 160
ejecución, 463-465
impacto
en la rentabilidad, 480
beneficio neto, 487
contribución
neta de marketing, 484
total, 483-484
margen por cliente, 482-483
volumen del cliente, 487
sobre activos, 487
de optimización de la posición, 349
de precios más altos, 258
de protección de la posición, 361
de segmentación adyacente, 169
de soluciones integrales pura, 235
del segmento de mayor tamaño, en segmentación de mercados, 156
multisegmento, en segmentación de mercados, 156
para aumentar
la cuota de mercado, 52
la demanda del mercado, 50
la eficiencia del mercado, 51-53
la respuesta del cliente a comunicaciones de marketing, 311
los ingresos por cliente, 52
para disminuir el coste variable, 53
para mantener la cuota de participación, 51
reactivas, partiendo de un conocimiento limitado, 175
Estructura, en plan de marketing, 417-419
Evaluación de los resultados de marketing, 432, 436
Expectativa de vida de un cliente, 18
y nivel de recompra, 18
Extensiones
del producto o de la marca, 231
horizontales de la línea, 233
verticales de la marca, 233

F

Fabricantes
de refrescos, 67, 70
de software, 291
Facilidad de uso de un producto, 77
Factores
asesinos de la percepción de calidad
de un producto, 218
de un servicio, 218
clave, en segmentación del mercado, 157
que conducen a la percepción de calidad
de un producto, 216
de un servicio, 216
Federal Express, 190, 224
visión amplia del mercado, 69-70
Firestone, 292
Firmografía, 142-143
Ford, 112-113, 221-222
ofertas personalizadas, 165

G

Garantía en el producto, expiración, 110-111
Gardenburger, 233-234
contenido del anuncio, 318
elasticidad de la publicidad, 324-325
Gastos
fijos
de fabricación, 41
en producción, 41
y rentabilidad de la línea de producto, 237
operativos, 40
Gatorade, 347
General Electric, 357
cartera de negocios y plan de crecimiento rentable, 340
estrategia e-marketing, 281
marcas, 226-227
motores de turbina, 370
General Motors, 18
competencia, 178
división Cadillac, 18
Gestión de tesorería, 402-403
Gillette, cuota de mercado, 391
Google, estrategia de ataque oblicuo, 178
Grabación en vídeo del uso del producto, 99-100

H

Harley-Davidson, 369
Herramientas
de análisis del cliente, 127
de medición de los resultados de marketing
adopción del cliente y del producto, 93
análisis
de la industria, 188
de la varianza, 476
del coste en el ciclo de vida, 128
beneficios del producto para el cliente, 133

cambio(s) de precio en productos
complementarios, 273-274
sustitutivos, 277
demanda del mercado y volumen de ventas, 93
efecto remanente de la publicidad sobre las ventas, 335
elasticidad del precio y cambio de precio, 271
estimación
de la efectividad de la publicidad, 334
de la elasticidad de la publicidad, 334
extensión(es) de la línea de productos y economías de escala, 236
y el efecto sustitución, 233-233
impacto en beneficios
de la estrategia de segmentación, 170
de las relaciones con el cliente, 169
índice
de atractivo del mercado, 359
de la cuota de mercado y desarrollo de la cuota participación, 85
de ventaja competitiva, 360
planificación
del beneficio de marketing, perspectivas 417
estratégica de la cartera de negocios, 355
recompra y lealtad del cliente, 32
rentabilidad de marketing
con enfoque
cliente, 49
producto, 49
y resultados financieros, 489
satisfacción del cliente, 31
valor de vida de un cliente, 33
valoración
de las estrategias
defensivas, 410
ofensivas, 384
del valor de la marca, 233
ventaja(s)
competitiva en marketing, 190-191
en coste, 201
en la diferenciación, 118, 195
Honda, 112-113, 233-234, 370

I

IBM, 87
ataque al mercado básico, 394
enfoque al cliente del los líderes, 29
Identificación
de los beneficios del cliente, 99
análisis del usuario líder, 101
beneficios y valor para el cliente, 105
diseño empático, 129-131
grápese al proceso de generación de órdenes de compra, 88, 102
método Kano, 104-105
satisfacción/insatisfacción del cliente, 104-105
un día en la vida del cliente,102, 477
de oportunidades, 417
Impacto en beneficio
de la recompra del cliente, 14-19
de las estrategias de marketing, 392
de los canales de marketing, 283
Indicadores, 459-461
de compensación de los trabajadores, 473
de los resultados a cada cliente, 41-42
de proceso de mercado, 461
de procesos vs. resultados, 474
de resultados
de los procesos, 43
de marketing, 39-41, 56
de procesos vs. resultados, 42-43
internos vs. externos, 39, 43
en relación con la competencia, 43
externos, 39
finales, 10, 43, 461-462
internos
de seguimiento de la posición competitiva, 179
en planificación de marketing, 424, 433-434
rentabilidad de marketing, 56
impacto en beneficio, 56
sobre la inversión, 55-56
sobre ventas, 59
valor para los partícipes sociales, 479-484
Índice
de atractivo del mercado, 359
de cuota de participación, 88
de desarrollo
de la cuota de mercado, 90, 368
del mercado, 74, 371
de lealtad del cliente (ILC), 20-21
de rentabilidad en el ciclo de vida del producto, 83
de respuesta del cliente y comunicaciones de marketing, 311
de satisfacción del cliente, 479
de valor para el cliente, 125-126
Informes de consumidores, 113
Infraestructura del mercado y estrategias de comunicación push, 332
Ingeniería de concepto, 103-104
Ingresos por cliente, 43
estrategias para aumentar, 52, 366-368
Innovadores, 75
Insatisfacción del cliente, 88
boca a boca negativo, 15
fomento de quejas, 15, 479
impacto, 463
en beneficio, 15-16
importancia de, 12
medición a través del método Kano, 104
preocupación por la, 10
y asociaciones negativas de la marca, 219
Integración
hacia atrás, 91
hacía delante, 91
Intel, 209-210, 216, 223, 226, 389, 391
cuota de mercado, 388
estrategia de protección de la cuota de mercado, 406
plan estratégico de mercado, 353
procesador Celeron (Intel), 209, 370
Intención de compra, 42-43
Intensidad de la competencia, 147-148
Internet de alta velocidad, 378
Inversión en inventarios, 485
Invertir para crecer. *Véase* análisis de la cartera
Investigación y desarrollo
inversión, 392

K

K2, 376, 417-418
Kellogg, 219
Kodak, 5
cuota de mercado, 394

L

Lealtad. *Véase también* lealtad de los clientes a las marcas, 30, 226
del cliente, 7, 20-21
costes de marketing y, 374
estrategias y rentabilidad, 17
la mejora como estrategia básica, 373
medición, 20
niveles bajos, 7
notoriedad y, 313-314
y elasticidad del precio, 269
y marketing de relaciones con el cliente, 21-22
y sustitutos, 182
hacia una marca, 30, 226
Levitt, Theodore, 95
Lexus, 255, 347
entrevistas en profundidad con clientes, 97
proceso de creación de valor en el cliente, 121
Líder
del mercado, 186, 228
en volumen, 258
Liderazgo en marketing, 26, 28-30
Línea de productos
contribución a los beneficios netos totales, 45
desarrollo, 230
efecto
escala, 242
sustitución, 240
estrategias, y marca, 230-239
extensiones, 233, 337
precio para productos
complementarios, 270-272
sustitutivos, 270-271
Lugar, en marketing mix, 95

M

Mapa
de percepciones, 183
de resultados, como plan de marketing, 418
de valor, 115

Marca(s)
adyacentes, 231-233
exceso de capacidad productiva, 237
asociaciones negativas, 219
creación de, 221
desarrollo del nombre, 225
diferenciación y posicionamiento del producto, 217-219
estrategias, 222-230
codificación de marca, 222
identidad de marca, 221
para la línea de producto, 239
franquiciada, 233
notoriedad, 193
de la marca paraguas, 231
paraguas, 231-233
personalidad, 121-122
reputación, 118, 194, 228
Margen
por cliente, 480
unitario, 262
Marketing
de base de datos, 167-168
en marketing de relaciones con los clientes, 162-163
para programas de marketing directo, 327
de relaciones con los clientes, 161-169, 284
gestión, 168
marketing de base de datos, 162-163
ofertas personalizadas, 164
personalización masiva, 164
valor para el cliente vs. valor para la compañía, 162
y lealtad del cliente, 20
eficiencia en la fidelización de clientes, 16
gastos de, 46
lealtad del cliente y, 373-374
y cuota del mercado, 80-81
mejora de la productividad como estrategia básica, 382
mix, 91
Marriot, 219
diferenciación de la marca, 219
gestión de la relación con el cliente, 167
Mayoría de mercado, 75
Mayoristas, 285
y costes de transacción, 296-297
McDonald's, 194
extensiones de la línea de producto 370
Mercadeo estratégico, definición, 92
Mercado(s)
altamente competitivos y satisfacción del cliente, 17
atendido, definición, 75
de alta tecnología, 378
de consumo, fuerzas que influencia las necesidades, 142
de Internet de banda ancha, 378
de taladros sin cable, 209
de televisiones de pantalla plana, 371
del cemento, 161
del vodka, 370
en crecimiento, proteger la posición, 392
lateral, 69-70
oportunidades, 69
maduro, mantenimiento de la cuota de mercado en, 14
no relacionados, entrada como estrategia básica, 377
potencial, 75-86
capacidad económica, 73-74
para usar el producto, 72
deficiencias en las expectativas de beneficio, 72
demanda actual y demanda máxima, 74
disponibilidad, 72
índice de desarrollo del mercado, 74
notoriedad, 86
oportunidades de negocio no explotadas, 71
ritmo de desarrollo del mercado, 75-76
y crecimiento del mercado, 74
relacionados, entrada como estrategia básica, 376-377
seguimiento de resultados, 42
temprano, 75-76
vertical, 70
oportunidades, 74
Mercedes, 255, 347
Método(s)
de análisis, en análisis de los clientes, 129
de exploración, en el análisis del cliente, 127
de prueba en cliente, en análisis del cliente, 127
de seguimiento en el análisis de los clientes, 129
Kano, 103
proceso de medición, 104
satisfacción/insatisfacción del cliente, 104-105
Microsoft, 5, 391
cuota de mercado, 391
Minoristas, 290
que añaden valor, 236, 290
Miopía de marketing, 65
Mix de producto, 232

N

NCR, 29
Necesidad(es)
básicas del cliente, 69-70
físicas, 121
sentida de un producto, 77-78
Nicho como segmento, 378
Nike, 197
campaña "just do it", 457
nombres de marca, 222
Nivel de recompra, 39, 467-468, 479
en planes de mercado estratégicos defensivos, 389
impacto en beneficio, 16
versus costes de adquisición de nuevos clientes, 400
y expectativas de vida del cliente, 18
Nokia, 54-55
Nombres de marca
descriptivos, 226
evocativos, 225
experienciales, 226
funcionales, 225
inventados, 226
Notoriedad
de marca, 228
del producto, 43, 89
desarrollo a partir de la publicidad, 314
frecuencia del mensaje, 316, 321
en mercado potencial, 86
importancia de su desarrollo, 314, 320
y comprensión del cliente, 311
frecuencia del mensaje, 316
mensaje publicitario, 316
selección de medios, 315
Nuevos
clientes
adquisición, 24
crecimiento proveniente de, 43
rentabilidad de, 15
vs. clientes de toda la vida, 401
mercados emergentes, entrada como estrategia básica, 378
productos, clientes potenciales, 75-76

O

Objetivos de resultados de una empresa, 423
Ofertas personalizadas, 162-165
Oportunidades de mercado
no aprovechadas, en mercado potencial, 71
vertical vs. lateral, 71
Ordenadores personales
Apple, 379
ciclo de vida de, 352
demanda, precios y rentabilidad de marketing, 83
impacto en beneficio del incremento del precio, 411
proceso en el precio, 248
productos complementarios, 271
proyecciones de la demanda del mercado, 79-80
rivalidad en precios, 182
Orientación
al mercado, 3
y satisfacción del empleado, 29
hacia la competencia, 25
marketing, 25-30

P

Patentes, 251
Pequeñas empresas orientadas al crecimiento, 143
Pérdida de un punto en cuota, 387
Persistencia
adaptada, 467-468
de las empresas japonesas, 468
Personalidad de marca, 121-122
dureza, 121-122

sinceridad, 121-122
sofisticación, 121-122
Personalización masiva, en marketing de relaciones con el cliente, 164
Perspectiva de largo plazo y de corto plazo, 7
Plan(es)
de acción detallados, 464
de marketing
beneficios de su elaboración, 417
como mapa de resultados a seguir, 468
comunicación del, 466
creatividad vs. estructura, 417-433
éxito en su ejecución, 464-466
campeón y equipo campeón, 465
compensación, 464-465
compromiso de recursos, 474
comunicación, 473
dar tiempo al éxito, 466
desarrollo adaptado, 472
implicación de la dirección 468-469
mejora continua 468
planes detallados de acción, 466
seguimiento de resultados, 468, 472
sentimiento de propiedad del plan, 464
mapa de resultados, 418
muestra, 429-432
análisis
DAFO, 430
de la situación, 431
estrategia de marketing mix, 427, 434
plan de beneficios de marketing, 428
planificación estratégica de mercado, 431
presupuesto de marketing, 430, 434
tiempo de medición de resultados, 427
valoración de resultados, 429
proceso y lógica, 419
análisis
DAFO, 434
de la situación, 418
estrategia de marketing mix, 424
planificación estratégica de mercado, 431
presupuesto de marketing, 425
tiempo de medición de resultados, 427
valoración de resultados, 429
valoración de su ejecución, 469
análisis de la varianza, 472
de mercado estratégicos
defensivos, 351, 389
elección de la estrategia defensiva, 406
estrategia defensiva básica
I: proteger la posición, 391
protección de la cuota de mercado, 397
recompra del cliente, 397-398
II: optimizar la posición, 397
centrar el enfoque del mercado, 402
maximizar la contribución neta de marketing, 400
III: monetizar, cosechar, desinvertir, 402
cosecha-desinversión para adquirir Tesorería, 403
gestión atractiva de la tesorería, 402-403
impacto en resultados, 351
objetivo primario, 407
posiciones en la cartera de negocios, 391
uso apropiado, 372
versus ofensivos, 365
ofensivos, 365
durante el ciclo de vida del producto, 378
e impacto en resultados, 351
elección, 379-381
estrategia básica
I: invertir para aumentar las ventas, 367
aumentar
la cuota de mercado, 366
los ingresos por cliente, 380
entrada en nuevos segmentos de mercado, 370
expandir la demanda del mercado, 371
II: mejorar la posición competitiva, 373
mejorar
la lealtad del cliente, 373
la productividad de marketing, 374
las ventajas
en la diferenciación, 365
en marketing, 365
III: entrada en nuevos mercados, 376
desarrollo de nuevos mercados, 382
mercados
no relacionados, 377
relacionados, 376-377
nuevos mercados emergentes, 378
vs, defensivos, 365
Planificación
de beneficios de marketing, en plan de marketing, 428
estratégica de mercado, 355, 381
análisis de la cartera de negocios, 355, 367
defensiva, 351
diversificación del área producto mercado, 352-355
niveles, 313
en plan de marketing, 429
marketing mix, 352-357
ofensiva, 349
proceso, 354-355
atractivo del mercado, 343-344
resultados del negocio, 343
ventaja competitiva, 350
y resultados, 403
Poder
de compra del cliente, 181
de negociación de los suministradores, 181
Posición competitiva, 178-179, 182-183
análisis de la competencia, 198
muestra, 186
benchmarking de la competencia, 189, 198-199
estrategias, 349
la mejora de la posición competitiva como estrategia básica, 373
mejora
de la diferenciación, 381
de la lealtad del cliente, 373-374
de la productividad de marketing, 382
del marketing, 373-375
sistema de inteligencia de la competencia, 185
Posicionamiento del producto, 209-215
estrategias, 86, 214
y cuota de mercado, 211-212
y diferenciación 215
bajo coste de compra, 225
costes de transacción, 220
marca, 219
posición de precio bajo, 209
producto, 214-217
servicio, 217-219
Precio(s)
a usuario final, sistemas de distribución directos, 305
bajo, 108
basado en el liderazgo en costes, 258
como coste más margen estándar, 257
de compra, 119-120
de cosecha, 261, 403-404
de desnatado, 251
de penetración, 257
de promoción
compras del minorista, 330
elasticidad, 328
en base al valor en uso, 252
en productos plus, 254-255
estratégico a cuentas especiales, 254
orientado por el mercado, 253
por segmento, 252-254
relativo, 114-116
Prensa comercial, plan de comunicación de marketing dirigido a, 467
Presupuesto. *Véase* presupuesto de marketing
de marketing, 425-427
de arriba a abajo, 427
el plan de marketing, 425, 432, 434
fijado de abajo arriba, 427

muestra 427
reducción de gastos en mercados maduros, 402-403
en base al mix de clientes, 425-426
Probabilidad de fallo de un producto, 216
Problemas del entorno y asociaciones negativas de la marca, 228-229
Procesador
Celeron (Intel), 209, 370
Itanium (Intel), 209
Procter & Gamble, 196, 224
diversificación, 342
Productos
características, 103
complementarios, precio en, 270-272
expectativas del cliente, 103
fallos, 228-229
fuerzas de adopción, 77
necesidad sentida por el, 77-78
sustitución en la definición de mercado estratégico, 71
sustitutivos, 181-182, 236-237
precio, 270-271
valor y percepciones de beneficios, 116
Programas 6-sigma, 216
Promoción(es), 87
al comercio, 329
de ventas
vs. publicidad, 322
dirigida al cliente, 322
en segmentación de marketing, 150
Proposición de valor, 150-151
Protección
de cuota por parte del seguidor, 389
de la cuota de mercado, 397
Prueba de producto, 42
Publicidad, *véase también* comunicaciones de marketing
efecto remanente de la publicidad, 325-326
elasticidad de la publicidad, 324-325
en páginas amarillas, 271
escrita, frecuencia, 317
frecuencia del mensaje, 316
negativa en el boca a boca de clientes insatisfechos, 12
notoriedad, 313-314
Puntos de contacto con el cliente, 167

Q

Quejas de los clientes, 468
fomento de las, 13, 477
Quick Metal, 111, 319-320
Quicken, 99

R

Ratio
de concurso, ratio precio/coste, 259
precio-beneficios, 490
Recogida de información, en inteligencia competitiva, 199
Relaciones
individuales con clientes clave, 167
públicas, 332-333
Relevancia de la marca, 228
Rentabilidad
de la línea de productos, gastos fijos y, 236-237
de la unidad de negocio y contribución neta de marketing, 48
de los clientes nuevos, 16
de marketing, 46-49
enfoque en el cliente, 49
medición, 42-44
impacto en beneficio, 56
sobre la inversión, 55-56
sobre las ventas, 54
optimización en la etapa final de crecimiento y madurez, 400
del cliente, 11-12
del mercado y ciclo de vida del producto, 81
en marketing sobre las ventas, 54
en segmentación de marketing, 150-154
estrategias de gestión de la lealtad del cliente y, 20
impacto de las estrategias de marketing, 487-494
beneficio neto, 495
contribución
neta de marketing, 494
total, 483-484
margen por cliente, 483
volumen del cliente, 487
indicadores de rentabilidad, 495
orientación al cliente y, 26-28
sobre activos, 487
modelo basado en el cliente, 488
sobre capital invertido, y precio mínimo, 256
sobre patrimonio, 487
sobre ventas, 487
y elasticidad del precio, 269
contribución total, 267
y línea de producto amplia, 230
y satisfacción del cliente, 494
Reparaciones, coste de, 119
Reputación, de marca o compañía, 118, 228
Respuesta del cliente
a las comunicaciones de marketing, 311
causas del bajo nivel de respuesta, 320
estrategias para mejorar el nivel de respuesta, 312
a las estrategias de comunicación
pull, 322-331
push, 323
promociones de venta, 324
Resultados
cara al mercado y resultados financieros, 58
de mercado vs. financieros, 42-43
del precio
mapa de valor, 115
relativo, 114-115
resultado relativo, 113-114
valor del cliente, 116
en beneficio, en planificación estratégica de mercado, 360
en canales de marketing, 283-286
alcance a cliente, 286
calidad del servicio, 287
eficiencia operativa, 287
financieros vs. resultados cara al mercado, 39
impacto de planes de mercado estratégicos
defensivos, 357
ofensivos, 357
relativos, 113
tiempo de medición, 427
y planificación estratégica de mercado, 389
y valor para el cliente, 114-116
Riesgos
compradores nuevos, 76-77
percepciones del cliente, 77
Rivalidad competitiva, 182

S

Salida de un área producto-mercado, 343
Salomón, 186
Samsung, 371
posicionamiento del producto, 211, 213
Santa Fe, tienda de ropa deportiva, 43
contribución neta de marketing, 45-48
estrategias de marketing, 49-53
rentabilidad de marketing orientada
al cliente, 49
al producto, 49
Satisfacción
del cliente, 49, 494
costes variables inferiores y, 53
índice promedio, 10
método de medición Kano, 104
visión ampliada, 10
y nivel de recompra, 16-17
y rentabilidad, 490
del empleado, 29
y orientación hacia el mercado, 29
Sears, 5, 29
competencia, 178
estrategia de posicionamiento del producto, 209
Segmentación
del mercado, 157
atendiendo a las necesidades, 156
acceso al mercado, 148
atractivo del segmento, 146
crecimiento del mercado, 147
estrategia de marketing mix, 154
identificación del segmento, 146
intensidad de la competencia, 147-148
posicionamiento en el segmento, 152-154
rentabilidad de marketing del segmento, 151
test ácido en la estrategia de segmentación, 152-153
trampa demográfica, 144
basada en las necesidades, 157-169
atractivo del segmento, 146

crecimiento del mercado, 147
identificación del segmento, 152
intensidad de la competencia, 147-148
trampa demográfica, 144
eliminación de compradores potenciales, 160
en pequeñas empresas, 157
en planes de marketing, 417, 433
estrategias, 155-156
mercado masivo, 155-156
multisegmento, 158-159
nicho, 160
segmento
adyacente, 156-157
de mayor tamaño, 156
de menor tamaño 158
subsegmentación, 160
necesidades del cliente, 156-160
y marketing de relaciones con el cliente, 169
y precio orientado por el mercado, 253
en el mercado empresarial, 142
Segmento(s). *Véase* segmentación de mercados.
homogéneos, 158
líderes, 76
"seguridad" en el mercado de teléfonos móviles, 275
Seguidores tempranos, 378
Selección de medios, para conseguir notoriedad y conocimiento, 315
Sentimiento de propiedad del plan de marketing, 464
Servicio(s)
al cliente, después de la venta, 79
aportados por los canales, 283
de telefonía móvil, 374
coste, 191
segmentos, 253-254
en el marketing mix, 91
expectativas del cliente, 102
fallo, 228
para la diferenciación del producto, 117
y posicionamiento del producto, 211
post venta y estrategia de distribución, 281
Sistema(s)
de canales
indirectos, 288
mixtos, 288
precio neto, 302
de codificación, 221-222
de distribución directa, 304
Sobreexposición de la publicidad, 321
Solución(es)
integrada(s), 76-77, 235
parciales, 235
Sony, 371, 374-375
Starbucks, 29, 375
planes de mercado estratégicos ofensivos, 365
Stericycle, 419
contribución neta de marketing de, 427-428
resultados, 423
Sun Tzu, *el arte de la guerra*, 173
Suscriptores maduros, 17

T

Tarjeta de medición de los activos de una marca, 226
Tecnología, como barrera de entrada, 180
Teléfono móvil. *Véase* servicios del teléfono móvil
Telemarketing, 289
Test ácido en la estrategia de segmentación, 152-153
Tipo de descuento, para calcular el valor actualizado de las generaciones de fondos, 33
Toyota, 230, 347
estrategia del segmento adyacente, 156-157
mercado atendido, 70
Trabajo en equipo, 25-26
Trampa de la tecnología, 163

U

Un día en la vida de un cliente, 99, 477
Unidad de toma de decisiones, 89

V

Valor. *Véase también* factores de identificación del valor del cliente, 126-127
actual, tabla, 35
actualizado neto de las generaciones de fondos, 32
de la empresa, valor de los clientes 162-163
de transacción, 124
de una marca, 226-229
activos de una marca, 226
de vida de un cliente, 33
del espacio, 122-123
para el accionista
medición del, 493-494
satisfacción del cliente y, 494
para el cliente
beneficios para el cliente y, 118
canales de marketing para construir valor, 283
beneficios para la compañía, 296
eficiencia en coste, 296
entrega de los beneficios
del producto, 295
del servicio, 294
imagen de marca, 295
en valor relativo del precio, 116
identificación de fuentes de valor, 129
percibido, 118-120
versus valor para la empresa, 162
para los propietarios, 229
percepciones de los beneficios en el producto, 116
percibido por el cliente, 253
psicológico, beneficios emocionales y, 121
Valoración estratégica del mercado, en plan de marketing, 431
Venta(s)
desarrollo de estimaciones, 84
directa, 304
Ventaja(s)
competitiva, 190-191
en canales de distribución, 300
en costes, 190-193
variables, 191
en diferenciación, 191
en marketing, 190-191, 197, 359-360
como estrategia básica, 373
planificación estratégica de mercado, 344
sostenible, 390
en costes, 191-194, 350
de marketing, 193, 201
operativos, 193
variables, 191
en el servicio, 194-196
en la fuerza de ventas, 196-197
en la reputación, 194
de la diferenciación, 190-191, 194-195, 346-347
la mejora continua como estrategia básica, 381
del canal, 196-197
del producto, 192
Visión
amplia
del mercado, 69-71
o estrecha, 67
externa de los resultados, 39
Volumen
adquirido por el cliente, 486-487
de ventas y gastos fijos, 494
punto muerto y precio, 264-265
y ventaja competitiva en el coste variable, 191
Volvo, 255
Vulnerabilidad, reducción, 377-378

W

Wal-Mart, 5, 190-191, 211, 258
gastos operativos, 194
volumen de compras, 191

X

Xeon, procesador (Intel), 209
Xerox, 110, 189-190

Z

Zi-Tech, 354-355